FH Vorarlberg
University of Applied Sciences

HR in Zeiten der digitalen Transformation

Wie sich die Rolle von HR durch die digitale Transformation verändert

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Masterstudiengang Betriebswirtschaft
Vertiefung Human Resources and Organisation

Betreut von
Dr. Irene Häntschel-Erhart

Vorgelegt von
Johanna Gasser, BA

Dornbirn, am 30. Juli 2021

Kurzreferat

HR in Zeiten der digitalen Transformation:

Wie sich die Rolle von HR durch die digitale Transformation verändert.

Die Anfänge der Human Resources (HR)-Abteilung gehen in die 1960er Jahre zurück. Damals galt diese als sehr gut etabliert und erfolgreich, heute kämpft sie um ihre Daseinsberechtigung. Die digitale Transformation ist einer der Gründe dafür. Die Digitalisierung als einer der Megatrends der heutigen Zeit verändert durch ihre transformationellen Auswirkungen alles – Gesellschaft, Wirtschaft, Arbeitswelt und folglich HR. Letzteres wird anhand der Kernthemen Strategie, Prozesse und Services, IT-Systeme sowie Unternehmens- und Führungskultur detailliert beleuchtet, um dann näher auf die aktuelle und zukünftige Rolle von HR in der digitalen Transformation einzugehen. Anschließend wird auf das methodische Vorgehen im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring eingegangen. Darauf folgt die Darlegung der Forschungsergebnisse sowie die Diskussion dieser mit der Literaturrecherche. Abschließend beantwortet ein Fazit die Forschungsfrage.

Abstract

HR in times of digital transformation:

How the role of HR is changing as a result of digital transformation.

The beginnings of the Human Resources (HR) department go back to the 1960s. Back then, it was considered very well established and successful, but today it is struggling for its right to exist. Digital transformation is one of the reasons for this. As one of today's megatrends, digitalization is changing everything through its transformational effects - society, the economy, the world of work, and consequently HR. The latter will be examined in detail on the basis of the HR core topics of strategy, processes and services, IT systems, and corporate and leadership culture, before going into more detail on the current and future role of HR in digital transformation. This is followed by a description of the methodological approach in terms of qualitative content analysis according to Mayring. This is followed by a presentation of the research findings and a discussion of these with the literature review. Finally, a conclusion answers the research question.

Vorwort

„Die kleinste Bewegung ist für die ganze Natur von Bedeutung; das ganze Meer verändert sich, wenn ein Stein hineingeworfen wird." (Pascal Blaise)

Mit diesem Zitat habe ich vor sechs Jahren bereits meine Bachelorarbeit begonnen. Damals war es der Megatrend des demografischen Wandels, der mich beschäftigt hat. Heute ist es die Digitalisierung und die einhergehende digitale Transformation.

Als ich vor sechs Jahren nach Abschluss meines Bachelorstudiums in der Personalentwicklungsabteilung eines weltweit tätigen Unternehmens angefangen habe, wurde meine Stelle gerade neu geschaffen. Hintergrund war die Einführung einer Online-Lernplattform. Dadurch ergab sich ein völlig neuer Job und wenige Jahre später eine neue Abteilung, genannt Learning & Development, deren Fokus auf der Entwicklung und Umsetzung von modernen Lernkonzepten liegt. Neue Systeme, Arbeitsweisen und -Prozesse beschäftigen mich seither täglich. Routinearbeiten gibt es für mich kaum. In meinem Umfeld nehme ich jedoch zunehmend Probleme im Umgang mit digitalen Technologien, Veränderung im Allgemeinen und allem voran der Geschwindigkeit dieser Veränderungen wahr. War dieser Veränderungsprozess zu Beginn noch schleichend, so wird dieser immer deutlicher spürbar.

Meine persönliche Erfahrung war somit mein wesentlicher Treiber mich mit der digitalen Transformation auseinanderzusetzen und die sich dadurch verändernde HR-Rolle genauer zu betrachten. Mit meiner Arbeit möchte ich aufzeigen, inwiefern sich die Rolle und Kompetenzanforderungen verändern. In der Praxis werde ich weiter an den Ergebnissen dieser Masterarbeit anknüpfen und das aufgebaute Wissen umsetzen. Dadurch erhoffe ich mir, den Transformationsprozess unserer HR-Abteilung unterstützen und vorantreiben zu können. Keiner weiß, was die Zukunft bringen wird, aber wir müssen anfangen und dürfen nicht abwarten.

Abschließend möchte ich mich noch sehr herzlich bei allen bedanken, die mich in den letzten Monaten fachlich, inhaltlich und mental unterstützt haben. Allen voran meinem Partner, der mir zu Hause den Rücken freigehalten und mir motivierend zur Seite gestanden hat.

Dornbirn, 30. Juli 2021 Johanna Gasser

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis **VII**

Tabellenverzeichnis **VIII**

Abkürzungs-, Symbol-, Variablen-, Formelverzeichnis **IX**

1. Wie sich HR über die Jahre verändert hat **1**

1.1 Zielsetzung und Abgrenzung 2

1.2 Forschungsfrage 3

1.3 Methodische Vorgehensweise 3

1.4 Aufbau der Arbeit 3

2. Digitale Transformation (in Unternehmen) **4**

2.1 Treiber der digitalen Transformation 5

2.2 Auswirkungen der digitalen Transformation 8

2.2.1 Gesellschaft und Konsumverhalten 8

2.2.2 Wettbewerb und Branche 11

2.2.3 Arbeitswelt 12

2.3 Zusammenfassung 14

3. Digitale Transformation von HR **15**

3.1 Strategie 17

3.2 Prozesse/Services 19

3.2.1 Personalplanung 20

3.2.2 Personalbeschaffung und -marketing 21

3.2.3 Personalentwicklung 23

3.2.4 Personaleinsatz, -beurteilung und -vergütung 24

3.2.5 Personalcontrolling und -verwaltung 27

3.3 IT-Systeme 28

3.4 Unternehmens- /Führungskultur 29

3.5 Zusammenfassung 32

4. HR-Struktur und -Rollen(-modelle): heute vs. zukünftig **33**

4.1 Häufige HR-Struktur /-Rollenmodelle 33

4.1.1 Multiple-Role Model 33

4.1.2 Drei-Säulen Modell 35

4.1.3 Run & Change 36

4.1.4 Zukunftsorientierte Rollenmodelle 37

4.2 Veränderung der Rolle von HR 39

4.3 Kompetenzanforderungen an HR 43
4.4 Herausforderungen und Kritik 46
4.5 Zusammenfassung 47

5. Methodik 48

5.1 Forschungsfrage und -ziele 48
5.2 Forschungsansatz und -design 48
5.3 Untersuchungsverfahren 48
5.3.1 Interviewform 49
5.3.2 Stichprobenbildung und -beschreibung 49
5.3.3 Der Interviewleitfaden 50
5.3.4 Durchführung und Untersuchung 51
5.3.5 Aufbereitung der Ergebnisse 51
5.3.6 Auswertung und Analyse der Ergebnisse nach Mayring 52
5.4 Gütekriterien 53

6. Diskussion der Untersuchungsergebnisse 55

6.1 Ergebnisse der Untersuchung 55
6.1.1 HR-Expert*innen 55
6.1.2 HR-Berater*innen 59
6.2 Vergleich der Untersuchungsergebnisse und Literaturstudie 64
6.2.1 Treiber der digitalen Transformation 64
6.2.2 Auswirkungen der digitalen Transformation 65
6.2.3 HR-Strategie 66
6.2.4 HR-Prozesse/Services 67
6.2.5 Einsatz von Technologie 69
6.2.6 Employee Self Service 71
6.2.7 Kultureller Wandel 72
6.2.8 Rolle von HR 74
6.2.9 Aufbau von Kompetenzen 75
6.2.10 Herausforderungen 77

7. Fazit und Ausblick 79

7.1 Forschungsziel und -ergebnisse 79
7.2 Risiken und Limitationen 81
7.3 Weitere Forschungsansätze 83

Literaturverzeichnis 84

Anhang 92

Eidesstattliche Erklärung

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtzusammenhang der technologischen Entwicklung 6
Abbildung 2: Wichtigkeit und Vorbereitung auf die wichtigsten Funktionen von HR 16
Abbildung 3: HR-Prozesslandkarte 19
Abbildung 4: Die Ausrichtung der vier HR-Rollen nach Ulrich, eigene Darstellung 34
Abbildung 5: New HR Operating Model 36
Abbildung 6: Basis Architektur HR des HR Trend Institute 38
Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der HR-Leistung in Unternehmen (DACH) 39
Abbildung 8: Wichtigkeit der Kompetenzen des HRM heute und 2025 44
Abbildung 9: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung 52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe 50

Abkürzungs-, Symbol-, Variablen-, Formelverzeichnis

bzgl.	bezüglich
COVID	coronavirus disease (Coronavirus Erkrankung)
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
HRO	Human Resources and Organisation
IT	Informationstechnologie
PE	Personalentwicklung
TM	Talent Management
VUCA	Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

1. Wie sich HR über die Jahre verändert hat

Die Anfänge von Human Resources (HR) gehen auf die 1960er-Jahre zurück. Erst zeichneten die HR-Funktion erfolgreiche HR-Strukturen und -Prozesse aus, ab den 1980er-Jahren folgte vermehrt auch eine strategische Ausrichtung. Während sich die HR-Funktion zunächst immer stärker in den Unternehmen etablierte, wird sie durch den Einsatz von digitaler Technologie und der Verlagerung von administrativen Aufgaben hin zu den Führungskräften und Mitarbeitenden zunehmend hinterfragt – ein Grund mehr für HR, die eigene Rolle im Unternehmen zu prüfen und zu überarbeiten. HR muss wieder mehr zu dem werden, was es immer schon sein wollte – Treiber*in[1], Ermöglicher*in und Mitgestalter*in der Organisation. Dafür müssen mitunter die Fähigkeiten und Kompetenzen der HR-Fachleute neu ausgerichtet werden. (Schwuchow; Gutmann 2020, S. 28 ff.; Covarrubias Venegas; Thill; Domnanovich 2018, S. 78 ff.) Die damit einhergehende Professionalisierung wird in vier wesentliche Handlungsfelder unterteilt:

- **Differenzierung**: HR-Fachleute sollen zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen und deren Bedürfnissen unterscheiden und individuelle Lösungen anstreben.
- **Kontinuität**: Diese setzt voraus, dass HR-Fachleute verlässlich sind und zu ihrem Wort stehen. Es braucht eine klare Linie und Empathie, um Vertrauen aufzubauen.
- **Expertise**: Überall, wo Menschen aufeinandertreffen, steigt die Komplexität. Die Expertise setzt voraus, dass HR-Fachleute die notwendige inhaltliche und methodische Fachkompetenz besitzen, das Kerngeschäft des Unternehmens verstehen und eine strategische Ausrichtung von HR ermöglichen.
- **Governance**: Wertschöpfung kann nur mit Hilfe von HR erzeugt werden. Es braucht eine enge Zusammenarbeit der Geschäftsleitung mit HR (und umgekehrt), um die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen.

(Schwuchow; Gutmann 2020, S. 32)

[1] Präambel: Die Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit bekennt sich zu einer geschlechtergerechten Sprachverwendung. Um die Lesbarkeit zu gewährleisten und zugunsten der Textökonomie wird in Einzelfällen die Kürzung ohne männliche Endung notwendig (z. B. der/die Expert*in). Diese – grammatisch nicht ganz korrekte – Kurzform findet im Sinne einer „positiven Diskriminierung“ als kompensatorische Maßnahme Anwendung.

Die zunehmende Professionalisierung ist notwendig, damit HR-Abteilungen für ihre neuen Aufgaben gerüstet sind. Auf Grund der Digitalisierung und Automatisierung verändern sich Jobs oder verschwinden sogar, andererseits entstehend dadurch neue Berufsbilder und Arbeitsweisen. Die Welt der Arbeit wird sich stark verändern. Einige HR-Abteilungen haben dies schon erkannt und stecken bereits mitten in der Transformation von Prozessen, Strukturen und Kultur, andere stehen noch am Anfang. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass in den kommenden zwei bis drei Jahren nicht nur HR neue Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt, sondern auch die Mitarbeitenden und Führungskräfte. HR Analytics, HR-Technologiemanagement, Kulturentwicklung und die Veränderung der Arbeitsorganisation werden die Hauptthemen von HR in den nächsten Jahren sein. Die HR-Funktion wird sich Prognosen zufolge grundlegend verändern. (Bruch et al. 2019, S. 5 ff.; Lebrenz 2020, S. 1 ff.) Inwieweit sich bereits die Rolle von HR verändert hat bzw. noch verändern wird, ist Inhalt der vorliegenden Arbeit.

1.1 Zielsetzung und Abgrenzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Folgen der digitalen Transformation auf HR darzulegen. Dabei steht die Rolle von HR in Transformationsprozessen im Vordergrund, da HR einerseits an der digitalen Transformation der Organisation mitwirkt und andererseits sich die HR-Funktion selbst in gewisser Weise transformiert.

In diesem Zusammenhang wurden folgende Teilziele definiert:

- Relevante Literaturquellen evaluieren und zusammentragen.
- Beide Seiten – Unternehmen und HR – mit Blick auf die digitale Transformation genauer beleuchten.
- Forschungsergebnisse analysieren und mit der entsprechenden Literatur vergleichen.
- Die Herausforderungen der digitalen Transformation für HR aufzeigen.

Folgende Themen sind nicht Teil dieser Masterarbeit:

- Eine Handlungsempfehlung für HR-Abteilungen erstellen.
- Eine quantitative Überprüfung der dargelegten Forschungsergebnisse.
- Das Aufstellen einer oder mehrerer Hypothese(n).

1.2 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage, die dieser Masterarbeit zu Grunde liegt, lautet:

Wie verändert sich die Rolle von HR durch die digitale Transformation?

1.3 Methodische Vorgehensweise

Diese Masterarbeit basiert auf einem induktiven Forschungsansatz. Demnach wird zuerst die entsprechende Literatur gesammelt und analysiert. Anschließend werden Experteninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden dann mit den Ergebnissen der Literaturrecherche verglichen und diskutiert Das Ergebnis soll die Veränderungen der Rolle von HR auf Grund der digitalen Transformation aufzeigen. Die detaillierte methodische Vorgehensweise ist im vierten Kapitel beschrieben.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in sechs wesentliche Bereiche unterteilt. Im ersten Kapitel erfolgt eine Einführung in die Thematik und die Darlegung der Problemstellung. Anschließend werden die theoretischen Hintergründe in Bezug auf die digitale Transformation, deren Treiber und Auswirkungen auf Gesellschaft und Konsumverhalten, Wettbewerb und Branche sowie die Arbeitswelt erläutert (Kapitel 2). In Kapitel 3 wird die digitale Transformation von HR diskutiert, wobei vor allem die Kernthemen von HR im Fokus stehen – angefangen bei der HR-Strategie über die HR-Prozesse und Services bis hin zur Veränderung der Unternehmenskultur. Die Rolle von HR sowie deren Veränderung wird in einem separaten Kapitel 4 detailliert erläutert. Die methodische Vorgehensweise wird im fünften Kapitel beschrieben und begründet. Zum Abschluss werden in Kapitel 6 die Forschungsergebnisse festgehalten, um diese anschließend mit den Ergebnissen aus der Theorie zu diskutieren. Ein zusammenfassendes Fazit und Ausblick schließen die Arbeit in Kapitel 7 ab. Der Interviewleitfaden, die Interviewprotokolle und deren Auswertung sind in den Anhängen dieser Arbeit zu finden.

2. Digitale Transformation (in Unternehmen)

> *„Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Und alles, was vernetzt werden kann, wird auch vernetzt. Das betrifft Menschen, Maschinen und Produkte gleichermaßen." Timotheus Höttges (Appelfeller-Feldmann 2018, S. 5)*

Digitalisierung und digitale Transformation werden fälschlicherweise häufig synonym verwendet. Digitalisierung als Megatrend beinhaltet jedoch den Prozess der digitalen Transformation. (Appelfeller; Feldmann 2018, S. 5) Die Digitalisierung an sich beschränkt sich nicht mehr nur auf die elektronische Verarbeitung und Speicherung von Daten, sondern eröffnet auch eine vollkommen neue Möglichkeit der digitalen Wertschöpfung. Diese neue Art der Wertschöpfung weckt die Kräfte der Organisation und ermöglicht dadurch eine Neugestaltung dieser durch Digitalisierung und Vernetzung moderner Technologien. (Lemke 2020, S. 24) Die Definitionen für digitale Transformation sind sehr unterschiedlich und vielfältig. Harwardt (2019) definiert digitale Transformation wie folgt:

> *„Die digitale Transformation beschreibt herbeigeführte Veränderungen in Unternehmen, die auf sogenannten Enablern basieren. Enabler sind Technologien, die neue Möglichkeiten erschließen oder für Optimierungen genutzt werden können. Die Veränderungen werden bewusst herbeigeführt und verfolgen konkrete Zielsetzungen […]. Es handelt sich somit bei der digitalen Transformation um einen Prozess." (Harwardt 2019, S. 10)*

Die Aktualität dieser Thematik zeigt u. a. die Befragung „24th Annual Global CEO Survey. A leadership agenda to take on tomorrow" von PricewaterhouseCoopers, die von Januar bis Februar 2021 durchgeführt wurde. Im Rahmen dieser Umfrage wurden ca. 5.000 Chief Executive Officers (CEO, dt.: Vorstandsvorsitzende*r) aus 100 Ländern zu aktuellen Themen wie die Digitalisierung befragt. Dabei wurde beispielsweise die Angst vor einer Cyberattacke als zweithäufigstes Bedenken mit rund 47 % genannt. Von CEOs aus Nordamerika und Westeuropa wurde diese Gefahr sogar am häufigsten genannt. Im Vergleich dazu lag dieser Wert im Jahr 2020 noch bei zirka 30%. Das Risiko einer Cyberattacke hat sich somit aus Sicht der Unternehmen erhöht. Diese Veränderung hängt insbesondere mit dem zunehmenden Digitalisierungsgrad der Unternehmen zusammen, die durch den Ausbruch der Corona-Pandemie im Jahr 2020 zusätzlich stark beschleunigt wurde. Zirka die Hälfte der befragten Vorstandsvorsitzenden gab zudem an, langfristige Investitionen für notwendige Digitalisierungsmaßnahmen um mehr als 10 % zu erhöhen. Trotz großer Bedenken in Bezug auf Cyberattacken planen jedoch nur die wenigsten Unternehmen auch eine Erhöhung der Investitionen für Cyber-Security. (PricewaterhouseCoopers 2021, S. 7–12)

Die digitale Transformation tangiert sämtliche Geschäftsbereiche eines Unternehmens. Dabei werden nicht nur bestehende Prozesse und Geschäftsmodelle verändert, sondern auch neue entwickelt. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen die notwendigen Strukturen aufsetzen, um den Transformationsprozess systematisch anzugehen. Hess (2019) unterscheidet zwei Ebenen der digitalen Transformation in Unternehmen: auf der einen Seite die operative Ebene, die teilweise bereits mit Digitalisierungsprojekten gestartet ist, auf der anderen Seite die Managementebene, die den Transformationsprozess im Unternehmen steuern sollte. Häufig fehlt jedoch ein systemischer Ansatz, sodass mangels Koordination ein hoher Druck auf die Mitarbeitenden entsteht. (Hess 2019, S. 2–5)

Miebach (2020) hingegen unterscheidet zwischen drei Ebenen der digitalen Transformation: Die erste Ebene umfasst die technische Veränderung der Computerisierung. Hiermit ist die Entwicklung der Rechnerkapazität im Sinne von Geschwindigkeit, Speicherkapazität und Netzwerken gemeint. Diese erhöht sich gemäß dem Mooreschen Gesetz und ermöglicht dadurch technologische Entwicklungen wie Robotik, Künstliche Intelligenz und die Vernetzung von Menschen und Dingen. Auf der zweiten Ebene beschreibt Miebach (2020) die smarten Produkte und Dienstleistungen, die u. a. in der Industrie im Rahmen einer vernetzten Produktion auftreten, oder Produkte wie Spracherkennung (Siri, Alexa etc.) ermöglichen. Auf der dritten und letzten Ebene stehen die kulturellen Veränderungen. Die Nutzung von digitalen Systemen durch u. a. Digital Natives verändert die Interaktions- und Kommunikationsweise. (Miebach 2020, S. 329 ff.) Dadurch ergeben sich auch veränderte Ansprüche an die Arbeitswelt „sowie der wirtschaftlichen und privaten Kollaboration." (Miebach 2020, S. 329)

2.1 Treiber der digitalen Transformation

Die Digitalisierung an sich ist kein neues Thema. Je nach Quelle kann der Beginn der Digitalisierung bis in das 17. Jahrhundert zurückverfolgt werden, damals in Form der „Umwandlung von arabischen Nummern in binäre Zeichen durch Gottfried Wilhelm Leibnitz (1646–1716)." (Harwardt 2019, S. 2) Die Umwandlung von analogen in digitale Informationen führte folglich zur Entwicklung neuer Technologien, allem voran die Entwicklung des Internets, das eine einfache globale Vernetzung ermöglicht. (Harwardt 2019, S. 2–9) Die Technologie wird daher als Kerntreiber für die Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft erachtet. (Kollmann 2020, S. 962) Als Chance gesehen, bieten Technologien Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen, indem z. B. innert kürzester Zeit neue Märkte erobert werden können. (Harwardt 2019, S. 2–9) Beispiele für neue Technologien sind: Social Media, Cloud Computing, Internet of Things (IoT, dt.: Internet der

Dinge) oder Künstliche Intelligenz(Petry 2019, S. 27–32) Auch Smartphones, Tablets, smarte Kleidung sowie die Smart-Home-Technologie zählen zu diesen neuen technologischen Entwicklungen. (Kollmann 2020, S. 963–965)

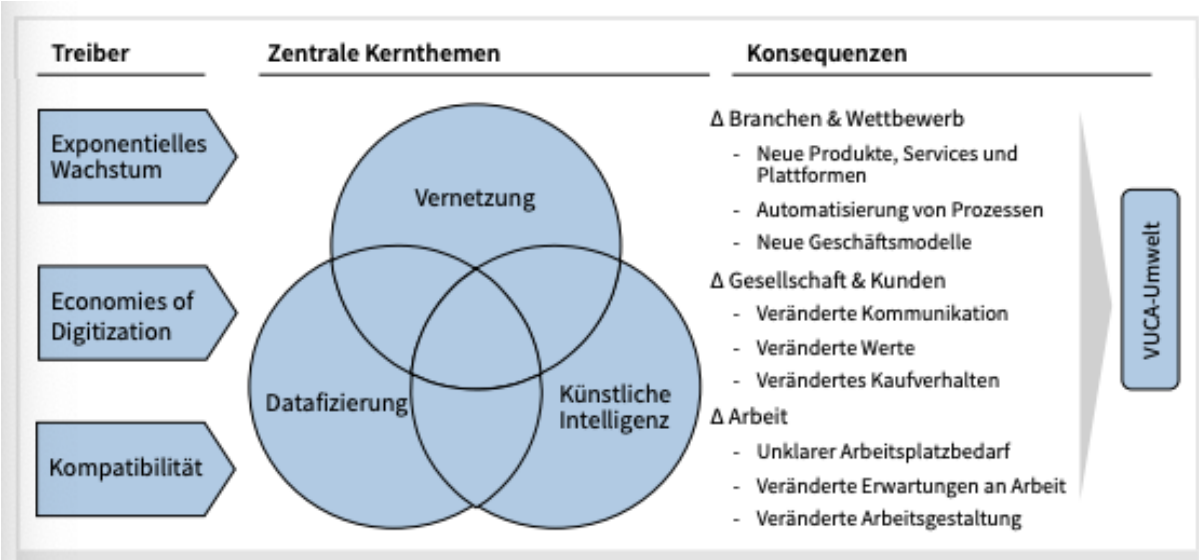

Abbildung 1: Gesamtzusammenhang der technologischen Entwicklung
(Quelle: Petry 2019, S. 27)

Um die Entstehung technologischer Entwicklungen besser zu verstehen, nennt Petry (2019) exponentielles Wachstum, die Digitalisierung sämtlicher Wertschöpfungsprozesse sowie deren Kompatibilität als wesentlichen Treiber technologischer Entwicklungen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Vernetzung, Datafizierung und Künstliche Intelligenz bilden die Kernthemen, die in Kombination mit den bereits genannten Technologietreibern erhebliche Auswirkungen auf die Mikro- und Makroökonomie von Unternehmen haben und die Basis der heutigen komplexen Umwelt, auch VUCA-Umwelt genannt, bilden. (Petry 2019, S. 27) VUCA steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Ursprünglich in der US-Armee eingesetzt, wurde der Begriff schließlich von Unternehmen übernommen, wo er hauptsächlich im Zusammenhang mit der Digitalisierung verwendet wird. (Rascher 2019, S. 5–7)

Durch neue technologische Entwicklungen verändern sich auch die Erwartungen am Absatzmarkt. (Harwardt 2019, S. 2–9) Dies stellt ein besonderes Risiko dar, wenn Unternehmen nicht schnell genug auf eine neue Technologie reagieren können. (Kreutzer; Neugebauer; Pattloch 2017, S. 3) Kreutzer (2017) beschreibt diesen Prozess auch als digitalen Darwinismus, der immer dann einsetzt, wenn sich Technologie und Gesellschaft schneller verändern als Unternehmen. (Kreutzer; Land 2017, S. 34) Die erhöhte

Geschwindigkeit ist zum Teil auf die erhöhte Dynamik der VUCA-Welt zurückzuführen. (Rascher 2019, S. 5–7)

Mit dem vermehrten Einsatz von Technologie erhöhen sich auch die Datenmengen, die in der Praxis auch als **Big Data** bezeichnet werden. (Miebach 2020, S. 248) Volk et al. definieren Big Data wie folgt:

> *„Big Data bezeichnet die Analyse großer Datenmengen aus vielfältigen Quellen in hoher Geschwindigkeit mit dem Ziel, wirtschaftlichen Nutzen zu erzeugen." (Volk; Staegemann; Turowski 2020, S. 1039)*

Grundsätzlich können Big Data vier Hauptmerkmale zugeordnet werden: Datenmenge (Volume), Datenvielfalt (Variety), Datengenerierung u. a. in Echtzeit (Velocity) sowie das Erkennen von Zusammenhängen und Bedeutungen (Analytics). Zuverlässige Daten zu Märkten, konkurrierenden Unternehmen oder Kund*innen ermöglichen detaillierte Analysen und Prognosen für strategische Entscheidungen. Es werden somit auch externe Daten einbezogen. (Rasch; Koß 2015, S. 8) Unternehmensintern zählen beispielsweise Prozessdaten oder Auswertungen aus ERP-Systemen zu den möglichen Datenquellen. Die Analyse von Massendaten steht dabei im Vordergrund. (Miebach 2020, S. 248–249; Volk; Staegemann; Turowski 2020, S. 1040)

Letztendlich führt die Kombination der oben genannten neuen Technologien in weiterer Folge unweigerlich zu veränderten bzw. neuen Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen. Viele dieser Veränderungen sind disruptiv und verändern die Gesellschaft in Bezug auf die Art und Weise der Kommunikation, das Konsumverhalten, die Branche und den Wettbewerb sowie die Arbeitswelt. (Matzler; Bailom 2019, S. 258; Kollmann 2020, S. 962; Petry 2019, S. 27–32) Dieses sich verändernde Umfeld erfordert es, dass sich auch Individuen und Organisationen verändern. (Miebach 2020, S. 380 ff.; Seitz; Seitz 2018, S. 355)

Das eine Veränderung notwendig ist, erkannten Unternehmen spätestens durch die COVID-19-Pandemie im Jahr 2019/2020. Die unzähligen Maßnahmen zur Eindämmung des Virus, haben Unternehmen gezwungen ihre Prozesse durch geeignete Möglichkeiten zu ersetzen, sodass Mitarbeitende auch z. B. im Homeoffice arbeiten können. Da diese Möglichkeiten größtenteils auf technologische Unterstützung bauten, waren Unternehmen, die in der digitalen Transformation weiter fortgeschritten waren, waren besser auf die Situation vorbereitet als andere. Unternehmen mussten folglich schnell und flexibel auf die neuen Umweltbedingungen reagieren, daher kann die COVID-19-Pandemie als Beschleuniger der digitalen Transformation gesehen werden. (Brechlin 2021)

2.2 Auswirkungen der digitalen Transformation

Die digitale Transformation hat Auswirkungen auf alle Unternehmen und Branchen, wobei die Intensität, Dauer und Einflussnahme variieren können. (Rump 2020, S. 17) In einer Befragung von Ernst & Young im Dezember 2020 wurden 800 mittelständische Unternehmen in Österreich durch ein unabhängiges Markforschungsinstitut telefonisch im Rahmen des EY Mittelstandsbarometers befragt. Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen entstammt der Industrie bzw. dem Dienstleistungssektor (inklusive Finanzdienstleister) und mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hatten einem Jahresumsatz von unter 30 Mio. Euro, lediglich 19 % (152 Unternehmen) lagen darüber. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, dass digitale Technologien für Großunternehmen eine noch wichtigere Rolle spielen als für kleinere Unternehmen. 56 % (27) der befragten Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Mio. Euro gaben an, dass digitale Technologien eine sehr große Rolle für das Geschäftsmodell ihres Unternehmens spielen. Bei Unternehmen mit weniger als 30 Mio. Euro Jahresumsatz waren dies lediglich 26 %. Dennoch spielen digitale Technologien auch bei kleineren Unternehmen eine mittelgroße Rolle. In Bezug auf die Technologie wurden von den Unternehmen vorranging Cloud Computing, Automatisierung und Data Analytics als Investitionsvorhaben für 2021 genannt. Zu den größten Investitionshemmnissen gehören zum einen die finanziellen Möglichkeiten, zum anderen fehlendes Personal und Know-how. (Preiss; Reimoser 2021, S. 3–20)

Im Folgenden werden die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Wirtschaft hinsichtlich der sich verändernden Gesellschaft und deren Konsumverhaltens sowie des Wettbewerbs und der Branchen.

2.2.1 Gesellschaft und Konsumverhalten

Industrielle Revolutionen haben die Gesellschaft immer schon verändert. Meist waren bisher eine erhöhte Produktivität sowie die Verbesserung des Wohlstands die Folge. Bei der aktuellen vierten industriellen Revolution scheint bei dieser vierten industriellen Revolution gravierender zu sein. Zwar wird im Rahmen der digitalen Transformation ebenfalls eine enorme Steigerung der Wertschöpfung erwartet, inwiefern jedoch die Menschen davon profitieren, ist nur schwer abschätzbar. Wie auch in der Vergangenheit liegt das mitunter an einer nicht gerechten Verteilung der Wertschöpfung, die die Spanne zwischen Arm und Reich weiter auseinandertreibt. Diese Veränderung ist folglich auch

in der politischen Landschaft sichtbar oder anhand der hohen Arbeitslosigkeit in Südeuropa. Bisher hatte die Gesellschaft immer genug Zeit, sich an die revolutionären Veränderungen anzupassen – so lagen zwischen der ersten und zweiten industriellen Revolution 100 Jahre. Im Laufe der Zeit verringerte sich der Abstand jedoch immer schneller, die Geschwindigkeit nahm exponentiell zu. Diese sprunghafte Veränderung wird häufig mit der beschleunigten Entwicklung neuer Technologien erklärt. Folglich muss sich die Gesellschaft innerhalb kurzer Zeit an den zunehmenden technologischen Fortschritt anpassen (Reinhardt 2020, S. 23–25; Kollmann 2020, S. 969 ff.)

Während in den letzten industriellen Revolutionen vor allem die Massenproduktion und deren zunehmende Automatisierung im Rahmen der Industrie 4.0 im Fokus standen, ist es in der aktuellen Phase der zunehmende Wunsch der Kund*innen nach individuellen Produkten. Dies nutzt beispielsweise Google, indem Daten zur Präferenz einer Person gesammelt werden und folglich entsprechende Werbung platziert wird, die möglichst die Präferenz der Person trifft. Neben der gezielten Platzierung von Werbung bieten mittlerweile bereits viele Hersteller eine Konfigurationsmöglichkeit für ihre Produkte an, so können beispielsweise T-Shirts oder Schuhe individualisiert werden. (Hess 2019, S. 31) Zudem verändern soziale Medien und der Einsatz von Smartphones die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren. Die schnelle und direkte Kommunikation wirkt sich ebenfalls auf das Nutz- und Kaufverhalten aus. Die neuen Technologien ermöglichen eine transparente bidirektionale Kommunikation von Unternehmen mit potenziellen Konsumenten. In Bezug auf die Kommunikationskultur kann zwischen den folgenden drei wesentlichen Personengruppen unterschieden werden: (Petry 2019, S. 38; Andelfinger 2017, S. 149–164)

Digital Natives: Diese Personengruppe ist mit Social Media, Smartphones und Co. aufgewachsen. Soziale Kontakte sind für diese Generation sehr wichtig, Kommunikation und Interaktion erfolgen ständig. Zudem ist es diese Generation gewohnt, Informationen schnell zu erhalten und zu verarbeiten sowie Feedback zu geben. (Petry 2019, S. 38) Die Nutzung des mobilen Internets dieser Personengruppe hat sich in Österreich von 2016 auf 2019 von 30 % auf 37 % gesteigert. (MMA 2019) Eine Market-Befragung von 500 Kindern und Jugendlichen im Zeitraum vom 19. Juli bis 23. August 2017 zeigte auf, dass zirka die Hälfte der 10–14-Jährigen mehrmals täglich das Internet benutzt. Der Großteil der Zeit wurde dabei für YouTube-Videos oder für das Musikhören aufgewendet, aber auch die Suche nach Informationen für die Schule gehörte zu den wichtigsten Online-Aktivitäten der Kinder Jugendlichen. (Mohr 2017)

Digital Immigrants: Diese sind teilweise mit digitalen Technologien aufgewachsen, jedoch noch im Anfangsstadium dieser. Diese Nutzergruppe verwendet gerne das Smartphone, überprüft E-Mails und kommuniziert vorwiegend über WhatsApp. Für Kaufentscheidungen werden meist Online-Bewertungsplattformen oder Ähnliches verwendet. (Petry 2019, S. 39) Diese Nutzergruppe verwendet digitale Technologien bewusst und selektiv. Im Gegensatz zu den Digital Natives hat sich der Anteil der mobilen Internetnutzung der Digital Immigrants in Österreich von 2016 bis 2019 von 61 % auf 56 % reduziert. (MMA 2019)

Digital Ignorants/Outsiders: Diese Gruppe, meist bestehend aus älteren Generationen, verweigert digitale Technologien. (Petry 2019, S. 39; Raab 2021) Die Nutzung des mobilen Internets wird von dieser Personengruppe kritisch betrachtet und erfolgt demnach selten. Die Größe dieser Gruppe reduzierte sich von 2016 bis 2019 von 9 % auf 7 %. (MMA 2019) Diese Personengruppe wird daher immer kleiner und unbedeutender. (Petry 2019, S. 39)

Die Nutzung von digitalen Medien nimmt zwar Studien zufolge mit steigendem Alter ab, erhöht sich jedoch im Gegenzug mit steigendem Bildungsgrad. Zunehmen entdecken auch die älteren Generationen die digitalen Möglichkeiten. (Raab 2021) Die Veränderung – insbesondere in der Kommunikationskultur – zieht sich somit durch alle Altersebenen, wenn auch mit unterschiedlichen Ausprägungen, und hat einen wesentlichen Einfluss auf die Gesellschaft und das Konsumverhalten. (Petry 2019, S. 39–41)

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Altersebenen sind mitunter mit dem demografischen Wandel der Gesellschaft erklärbar. Anfang 2021 waren beispielweise rund 20 % der österreichischen Staatsbürger*innen unter 20 Jahre alt, zirka zwei Drittel zwischen 20 und 65, die restlichen 20 % älter als 65 Jahre. Zwar ist die Spanne der erwerbstätigen Personen mit 60 % seit 2011 konstant, jedoch wird erwartet, dass sich die Altersstruktur auf Grund der erhöhten Lebenserwartung und der niedrigen Fertilitätsrate weiter in Richtung 65+ verschiebt. (Statistik Austria 2021)

Wurde bisher eine Gesellschaft als ein soziales System mit einer politischen Ordnung und kulturellen Identität bezeichnet, ist dies heute nicht mehr ganz zutreffend. Eine Abgrenzung kann aufgrund der Globalisierung nicht mehr durch nationale Grenzen erfolgen. Folglich breiten sich Konsumgewohnheit, Medien oder soziale Werte rasch über das Internet global aus. (Miebach 2020, S. 354 ff.)

2.2.2 Wettbewerb und Branche

Neben den Auswirkungen auf die Gesellschaft und das Konsumverhalten beeinflussen die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen auch den Wettbewerb und die Branche(n). Für viele Unternehmen hat vorrangig die Veränderung des Marktumfelds bzw. das Aufkommen neuer Mitbewerber eine mittlere bis große Relevanz. Auch die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche und die Kooperation mit Start-ups mit hoher digitaler Kompetenz sind für die Unternehmen wichtig. (Reimoser; Preiss 2020) Denn der Wettbewerb hat die letzten Jahre eine starke Dynamik entwickelt, auch Hyperwettbewerb genannt. Moderne Phänomene wie die Digitalisierung und das Internet der Dinge beschleunigen den Wettbewerb zusätzlich und gelten als wesentliche Treiber des Hyperwettbewerbs. Was heute ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen ist, kann morgen das Unternehmen am Erfolg hindern. Stabilität und Gleichgewicht gibt es im Hyperwettbewerb kaum. Vielmehr geht es darum, das Wettbewerbsumfeld durch die Entwicklung von Innovationen aktiv aus dem Gleichgewicht zu bringen. Bei erfolgreichen Unternehmen ist zudem deutlich zu erkennen, dass diese vor allem durch ihr Markenimage und strategischen Ressourcen ihre Wettbewerber abschrecken. Eine langfristige Planung ist in einem Hyperwettbewerb nicht mehr möglich, Unternehmen müssen überraschend agieren, die nächsten Schritte dürfen nicht vorhersehbar sein. (Eckert 2017, S. 1–7) Erkennen Unternehmen ihre Chancen und Möglichkeiten nicht frühzeitig, geraten sie unter Druck und versuchen folglich nur noch mitzuhalten, anstatt sich daran zu beteiligen, die Branche mitzuentwickeln. (Oswald; Krcmar 2018, S. 36)

Der Einfluss der digitalen Technologien ist in diesem Zusammenhang wesentlich. Vor einigen Jahren stand noch die Automatisierung einzelner Tätigkeiten und Funktionen im Mittelpunkt, wodurch die Produktivität der Unternehmen merkbar anstieg. (Eckert 2017, S. 7) Nach Petry (2019) führt der Einsatz von digitalen Technologien jedoch nicht nur zur Produktivitätssteigerung, sondern auch zu schnelleren Produktinnovationen, wodurch neue Geschäftsmodelle entwickelt und neue Märkte erschlossen werden können. Dies wird auch als digitale Disruption bezeichnet. (Petry 2019, S. 32–33) Eckert (2017, S. 7) beschreibt in diesem Zusammenhang die dritte Welle der Digitalisierung als „Synonym für eine ‚intelligente Wertschöpfung' und für neue operative Kompetenzen im Unternehmen." Ziel der intelligenten Wertschöpfung ist es, Prozesse noch weiter zu optimieren und die Wertschöpfungskette so effizient wie möglich zu gestalten. Digitale Kompetenzen sollen diese Wertschöpfungskette zusätzlich „intelligenter" machen. Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine sowie Maschine und Maschine steht dabei

im Vordergrund. Langfristig werden Branchengrenzen verschwimmen und zur Entstehung eines vernetzten Produkt-Kundenökosystems führen. Der Wettbewerb wird dadurch in Zukunft nicht mehr nur auf die eigene Branche begrenzt, sondern auch Wettbewerber aus anderen Branchen müssen analysiert und als Konkurrenz gesehen werden. (Eckert 2017, S. 8–16)

Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens spielt für dessen Wettbewerbsfähigkeit eine zentrale Rolle. Eines der bekanntesten „Opfer“ der Digitalisierung ist wohl das Unternehmen Kodak. Das Unternehmen aus der Fotobranche galt mit einem ursprünglichen Marktanteil von 90 % als Marktführer, heute ist Kodak kaum noch bekannt. Das Unternehmen war nicht in der Lage, ein digitales Geschäftsmodell zu entwickeln, und wurde somit vom Markt verdrängt. In der TV-Branche erlebt das Fernsehen aktuell ein ähnliches Szenario. Immer mehr Streaming-Dienste wie Netflix lösen das lineare Fernsehen ab. Auch weitere Branchen wie Handel, Industrie oder Hotellerie sind von digitaler Disruption und Hyperwettbewerb betroffen. (Petry 2019, S. 32–37) Basierend auf diesen Beispielen entstand das Sprichwort: „Uber yourself before you get Kodak’ed.“ (Petry 2019, S. 35)

Die geringe Stabilität des Marktes durch verschwimmende Branchen und erweiterten Wettbewerb hat zudem eine direkte Auswirkung auf die Arbeitswelt.

2.2.3 Arbeitswelt

Angefangen von der Frage, welche Arbeiten es zukünftig noch geben wird, bis hin zu der Frage, wie die Gestaltung der Arbeit aussehen wird, ist vieles in Bezug auf die Entwicklung der Arbeit noch ungewiss. Studien belegen zwar, dass es in einigen Jahren einige Berufe nicht mehr geben wird, diese werden jedoch durch andere ersetzt. (Petry 2019, S. 41) Neben dem Was spielt aber auch das Wie eine Rolle in der Arbeitswelt. Das Wie wird hauptsächlich unter dem Begriff New Work diskutiert. Der Fokus liegt dabei auf einer vermehrten Flexibilität im Sinn von Zeit, Raum und Organisation. Dieser Ansatz fordert vor allem die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden und fördert im gleichen Zug die Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Vor allem jüngere Generationen präferieren die Arbeitsweise und Werte des New-Work-Konzeptes. Die konkrete Ausgestaltung von New Work ist jedoch unternehmensspezifisch und uneinheitlich. Eine Veränderung der Arbeitsgestaltung bedingt gleichzeitig eine Veränderung von Arbeitsmitteln, -abläufen, -zeiten und der Arbeitsplatzgestaltung. Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind somit folgenreich. (Petry 2019, S. 41 ff.) Langfristig wird sich die Arbeitswelt wahrscheinlich in zwei grundlegende Kategorien aufteilen: Zum einen werden

einfachere Arbeiten nach und nach durch Standardisierung und Automatisierung ersetzt, zum anderen wird es neue Arten von Jobs, Arbeitsplatzmodellen und Berufsbildern geben. (Ternès; Wilke 2018, S. 5) Wie genau sich diese Veränderungen auswirken werden, ist noch nicht genau absehbar, jedoch vermuten Brühl et al. (2020), dass sich das Beschäftigungsniveau im Vergleich zu einer vollständig digitalisierten Arbeitswelt bis 2035 nur gering verändern wird. Branchen wie auch Berufsfelder werden unterschiedlich von der digitalisierten Arbeitswelt davon betroffen sein. (Brühl et al. 2020, S. 76 ff.) Beispielsweise werden Branchen wie Hotellerie, Gastronomie, Produktion und Logistik von diesen Veränderungen wohl verstärkt betroffen sein – rund zwei Drittel der Arbeitsplätze in diesen Branchen könnten laut einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2017 automatisiert werden. Im Zusammenhang mit den neuen Technologien und Veränderungen tritt mit Blick auf den Faktor Mensch auch immer wieder der ethische Diskurs auf, zumal Maschinen weder über Ethik noch Moral verfügen. Umso wichtiger ist es, dass Entscheidungsträger*innen entsprechend qualifiziert werden. Dabei trägt auch der Bereich Human Resources eine gewisse Verantwortung. (Ternès; Wilke 2018, S. 5 ff.) Die Arbeit von HR fokussiert sich im Kontext der Digitalisierung zunehmend auf kultur- und mitarbeiterbezogene Aufgaben sowie die changebezogene Begleitung der digitalen Transformation. Die Anforderungen an HR-Verantwortliche sowie deren Rolle verändert sich folglich stark. (Speck 2021)

2.3 Zusammenfassung

Die Digitalisierung als Megatrend beinhaltet den Prozess der digitalen Transformation. Durch den Ausbruch der Corona-Pandemie im Jahr 2020 bekam die digitale Transformation in Unternehmen einen zusätzlichen Aufschwung und Unternehmen planen bereits erhöhte Investitionen für Digitalisierungsprojekte. Diese Digitalisierungsprojekte sollen laut Hess (2019) vor allem auf der operativen Ebene durchgeführt werden. Die Managementebene beschäftigt sich vorrangig mit dem Transformationsprozess. Meist ist jedoch kein systemischer Ansatz vorhanden und der Druck auf die Mitarbeitenden steigt. Miebach (2020) unterscheidet zwischen drei Ebenen: der Computerisierung, Künstliche Intelligenz und Vernetzung und der Kultur. Dies zeigt zugleich schon die wesentlichen Treiber der digitalen Transformation auf. Insbesondere neue Technologien werden als Treiber gesehen, die eine Dynamisierung des Umfeldes bewirken. Die entstehenden Datenmengen, die durch die Technologie generiert werden, werden auch als Big Data bezeichnet. Hinzu kommt, dass durch das dynamische Umfeld u. a. neue Geschäftsmodelle entstehen. Die Auswirkungen der digitalen Transformation ziehen sich über alle Bereiche des Lebens hindurch. In der Gesellschaft verändert sich durch die neuen Möglichkeiten das Konsumverhalten. Individuelle Produkte sind gefragter denn je. Gleichzeitig verändert sich die Art der Kommunikation durch die Verwendung von sozialen Netzwerken. Dabei wird zwischen Digital Natives, Digital Immigrant und Digital Ignorants/Outstanders unterschieden. Teilweise ist die Differenzierung auf Altersgruppen zurückzuführen, Studien zeigen aber auch auf, dass mit steigendem Bildungsgrad die Nutzung von bspw. Sozialen Medien steigt, unabhängig vom Alter. In Bezug auf den Wettbewerb und die unterschiedlichen Branchen, verschwimmen die Grenzen zunehmen. Es entsteht neue Konkurrenz, die zuvor nicht vorhanden war. Geschäftsmodelle erleben den disruptiven Charakter der digitalen Transformation. Unternehmen müssen anpassungsfähiger werden. Folglich hat das auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Neue Technologien ermöglichen neue Arbeitsweisen und erfordern eine erhöhte Geschwindigkeit. Das Konzept des New Work beschäftigt sich u. a. mit dieser Thematik, wobei es bei New Work vermehrt um eine neue Haltung als um den Einsatz von Technologie geht. Durch die neuen Arbeitsweisen wird ein grundlegender Kultur- und Führungswandel angestoßen, wodurch Organisationen agiler werden und hierarchische Strukturen langsam verschwinden. Diese Veränderungen haben eine direkte Auswirkung auf die HR-Funktion.

3. Digitale Transformation von HR

Bisher gab es zwar immer wieder Veränderungsphasen in der Wirtschaftsgeschichte, die letzten Jahre hat sich jedoch die Geschwindigkeit stark erhöht. Damit stieg und steigt noch immer der Druck auf die Unternehmen und gleichzeitig auf das Human Resource Management. (Petry; Jäger 2018a, S. 27–30) Human Resource Management (HRM) steht synonym für Personalwesen oder Personalmanagement. Bei all diesen Begrifflichkeiten geht es zentral um den Produktionsfaktor Mensch und dessen entsprechenden Leistungen. (Schellinger; Tokarski; Kissling-Näf 2020, S. 185) Ganzheitlich steht HRM „[…] für die Gesamtheit aller Aufgaben im Unternehmen, die sich auf Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalführung und Personalentwicklung beziehen.“ (Miebach 2017, S. 1) Diese bilden die operativen Kernaufgaben des HRM. (Miebach 2017, S. 1) Das Potenzial der digitalen Transformation ist für HRM enorm, die Herausforderungen jedoch ebenfalls. Um diese Herausforderungen zu meistern, benötigt es dynamische Strukturen, die eine Veränderung zulassen. Eine im Jahr 2017 durchgeführte Studie von PricewaterhouseCoopers zeigt, dass in Deutschland bis 2030 rund 35 % der Arbeitsplätze durch Automatisierung wegfallen könnten. Gleichzeitig nimmt die Menge an Geräten, die mit dem Internet und miteinander verbunden sind, zu. Die Welt der Arbeit verändert sich komplett. (Ternès; Wilke 2018, S. 3–5) Prozesse, Produkte und Ressourcen werden zunehmend immaterialisiert und mediatisiert, wodurch sich Arbeitsabläufe beschleunigen und die Komplexität der Tätigkeiten steigt. Die physische und virtuelle Arbeitswelt verschmilzt zunehmend aufgrund der Digitalisierung und die damit einhergehende Transformation. (Schellinger; Tokarski; Kissling-Näf 2020, S. 188 ff.) Damit die Unternehmen die notwendige Flexibilität erreichen, bedarf es einer wesentlichen Transformation, deren Umsetzung nach Ternés und Wilke (2018) vor allem auf Führungsebene die Hauptaufgabe von HR sein sollte, was zugleich einen Wandel in der Unternehmenskultur bedeutet. HRM muss daher in Zukunft vermehrt als Dreh- und Angelpunkt agieren, Werte, Ziele und Visionen in Unternehmen tragen, die Arbeitgebermarke nach außen stärken und strategisch handeln. Passiert all dies nicht, erhöht sich das Risiko, dass jegliche eingeleiteten Maßnahmen zu langsam sind und versanden, im schlimmsten Fall wirkungslos sind. HRM würde folglich seine Daseinsberechtigung verlieren. (Ternès; Wilke 2018, S. 13 ff.)

Um die notwendigen Anpassungsmaßnahmen durchführen zu können, benötigt es tiefergreifende strategische Veränderungen, aber auch Anpassungen im organisatorischen sowie kulturellen Sinne. Die organisatorischen Prozesse und Strukturen sowie die Kom-

petenzen der Mitarbeitenden müssen neu ausgerichtet werden. Hinzu kommt eine Veränderung der Kommunikation, Interaktion und Führungskultur. (Petry; Jäger 2018a, S. 28 ff.; Schellinger; Tokarski; Kissling-Näf 2020, S. 188 ff.; Ternès; Wilke 2018, S. 13 ff.) All diese Themen stehen bereits auf den Agenden der Personalabteilungen. HR ist daher doppelt von der Digitalisierung betroffen: Zum einen wirkt HR an der digitalen Transformation in den Unternehmen mit, zum anderen transformiert und adaptiert sich die HR-Funktion gerade selbst an die sich verändernden Begebenheiten. (Petry; Jäger 2018a, S. 29 ff.)

Die People-Management-Studie 2025 von PricewaterhouseCoopers zeigt klar auf, dass bis 2025 viele neue Funktionen von HRM wesentlich an Bedeutung gewinnen. Angefangen von Daten- und Technologiemanagement, Talentmanagement bis hin zu Kompetenzmanagement und Personalplanung. Hinzu kommen das Transformations- und Changemanagement. In Abbildung 2 sind diese Funktionen im Vergleich zwischen Wichtigkeit und Vorbereitungslevel dargestellt. Lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen sieht sich jedoch gut für diese HR-Aufgaben aufgestellt. Mehr als 40 % schätzen sich bezogen auf die Anforderungen des Transformations- und Changemanagements als schlecht bis sehr schlecht vorbereitet ein. Ebenfalls stellten die befragten Unternehmen ein großes Defizit in der Vorbereitung auf Datenmanagement/Data Analytics fest. (Bruch et al. 2019, S. 8)

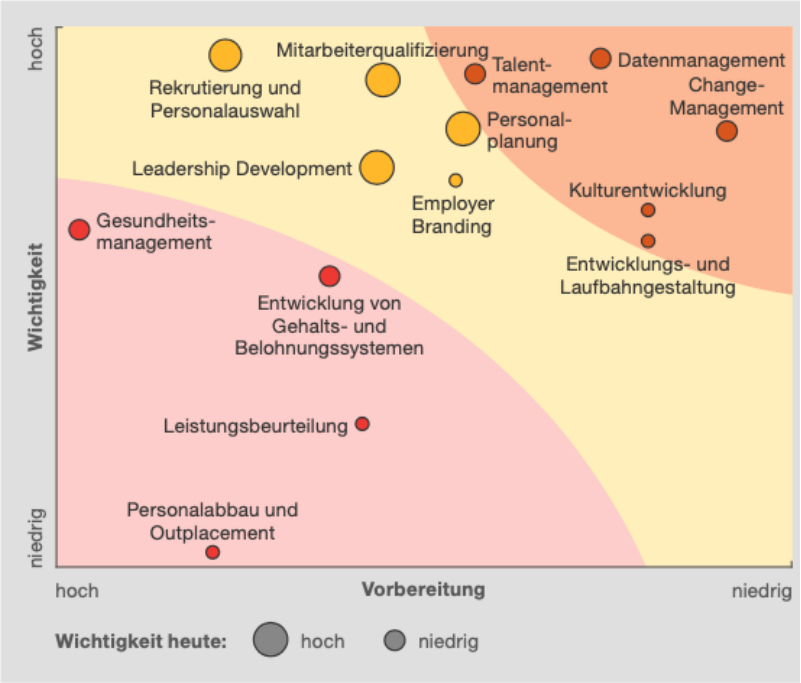

Abbildung 2: Wichtigkeit und Vorbereitung auf die wichtigsten Funktionen von HR

(Quelle: Bruch et al. 2019, S. 8)

Dieses Ergebnis verdeutlicht nochmals, wie groß der Handlungsdruck für HR ist und welch große Kompetenzlücken bis 2025 geschlossen werden müssen. Lebenslanges Lernen und Wissensaneignung sind daher essenziell für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von HR-Verantwortlichen. (Rump 2020, S. 32)

Heute beschäftigt sich HR jedoch noch zu häufig mit klassischen administrativen Aufgaben, die durch den Einsatz von IT-Systemen automatisiert werden könnten. Zudem verlagert der Einsatz von Self-Service-Lösungen administrative Tätigkeiten direkt zu den Mitarbeitenden. So können diese beispielsweise ihre Spesenabrechnung oder Zeiterfassung direkt über ein IT-System erledigen – ohne Einbezug der Personalabteilung. Der Einsatz von neuer Technologie ist somit die Chance von HR, sich neu zu positionieren und notwendige HR-Geschäftsmodelle zu entwickeln. (Schellinger; Tokarski; Kissling-Näf 2020, S. 195 ff.)

Inwiefern sich die digitale Transformation auf die strategischen, operativen bzw. administrativen sowie kulturellen Themen von HR auswirkt, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

3.1 Strategie

Im Zusammenhang mit der HR-Strategie gilt es zunächst, die zwei wesentlichen Begrifflichkeiten strategisches Management und strategisches Personalmanagement zu erläutern. Das strategische Management befasst sich vorranging mit der Unternehmensstrategie, deren minimales Ziel es ist, langfristig am Markt zu überleben und dem Wettbewerb standzuhalten. Der Fokus des strategischen Personalmanagements ist hingegen der Faktor Mensch. Gleichzeitig bildet das strategische HRM eine wesentliche Schnittstelle zur Unternehmensstrategie. Dennoch gibt es keine klare Definition von strategischem HRM, was die Ausgestaltung in der Praxis zusätzlich erschwert. (Lebrenz 2020, S. S. 13 ff.) In der Vergangenheit hatte knapp die Hälfte der österreichischen und deutschen Unternehmen eine strategische HR-Ausrichtung, während beispielsweise in skandinavischen Ländern zumindest eine schriftliche Strategieformulierung für Unternehmen schon länger verpflichtend ist. Das liegt mitunter an der mangelnden Anerkennung von HR in der Geschäftsleitung österreichischer und deutscher Unternehmen. (Haufe 2017) Die täglichen operativen sowie administrativen Aufgaben hemmen zusätzlich eine Zukunftsorientierung. Hinzu kommt, dass Unternehmen ohne HR-Strategie meist auch keine (oder keine klare) Unternehmensstrategie haben. Das ist zum Teil ebenfalls auf

die Herausforderungen des Tagegeschäftes zurückzuführen. Dennoch ist die Strategie im Sinne eines Ausblicks für die Zukunft[2] ein wichtiges Element für HR. (Prieß 2016, S. 35 ff.; Eberhardt 2010, S. 63) Insofern braucht es gewisse Rahmenbedingungen, um vorausschauend Themen anzustoßen und einen Fahrplan für die Zukunft bereit zu haben. Dieser muss auf Grund der VUCA-Umwelt regelmäßig an die aktuellen Begebenheiten und Trends angepasst werden, eine generelle Ausrichtung ist dennoch essenziell. (Petry; Jäger 2018a, S. 58 ff.) Die HR-Strategie ist zwar unternehmensindividuell, jedoch beschreiben Petry und Jäger (2018) auch folgende allgemeingültige Prinzipien:

- Kunden- bzw. Mitarbeiterorientierung/-zentrierung
- Individualisierung
- Einfachheit
- Agilität
- Evidenzbasierung
- Effizienzorientierung (inklusive Automatisierung)
- Skalierbarkeit

(Petry; Jäger 2018a, S. 58)

Auf Grund der volatilen Umwelt muss HR in der Lage sein, schnell und dynamisch auf diese Veränderungen zu reagieren und sich zu adaptieren. Algorithmen und Künstliche Intelligenz ermöglichen schnelle evidenz- und informationsbasierte Entscheidungen im Sinne von People Analytics. In Bezug auf den Effizienzaspekt können durch den Einsatz von Technologie viele administrative Routineaufgaben und -prozesse durch Automatisierung von Menschen auf Maschinen übertragen werden. HR-Fachleute können dadurch ihre Ressourcen für anderweitige Aufgaben wie die Beratung von Führungskräften oder Gespräche mit Mitarbeitenden einsetzen. HR kann sich dadurch wieder vermehrt auf die Menschen der Organisation fokussieren, was nicht durch Technologie ersetzt werden kann. Das Prinzip der Skalierbarkeit, ist insofern wichtig, als alles Digitale sich zu sehr geringen Kosten ausweiten lässt. Daher ist es notwendig, diese möglichen Investitionen frühzeitig zu bedenken und zu planen. (Petry; Jäger 2018a, S. 58 ff.)

Im Optimalfall entscheidet die HR-Strategie über die Ausgestaltung der HR-Architektur, die als unternehmensspezifisches Element und Bindeglied von HR-Strategie, HR-Instrumenten, Geschäftsmodell und Unternehmenskultur gilt. (Lebrenz 2020, S. 68 ff.) Zusätzlich ist es notwendig, dass HR sich mit den technischen Möglichkeiten beschäftigt und

[2] Die Fähigkeit, in die Zukunft zu blicken, hängt stark mit dem Neurotransmitter Dopamin zusammen. Die Dopaminausschüttung variiert je nach Veranlagung und Lebenssituation. (Prieß 2016, S. 36)

deren Einsatzmöglichkeiten entsprechend eruiert und optimiert. (Petry; Jäger 2018a, S. 58–61; Prieß 2016, S. 36 ff.)

3.2 Prozesse/Services

Ein Prozess beschreibt in der Regel logisch und zeitlich aufeinander aufbauende Tätigkeiten. Die Eingabe (Input) wird in Ergebnisse (Output) umgewandelt. Dies gilt auch innerbetrieblich und für HR. Parallel zu den betrieblichen Prozessen verlaufen die HR-Prozesse im Optimalfall ausgerichtet an den Unternehmenszielen. (Schönenberg 2010, S. 19 ff.) Die Neuausrichtung der HR-Prozesse ist ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen digitalen Transformation. Die operativen HR-Prozesse orientieren sich zumeist am Personallebenszyklus – angefangen von der Personalbeschaffung über die Personalentwicklung und Einsatzplanung bis hin zur Personalfreisetzung. (Petry; Jäger 2018a, S. 62 ff.; Schönenberg 2010, S. 19 ff.) Verdeutlicht wird dies in der HR-Prozesslandkarte von Jäger und Petry (2018), die in Abbildung 3 dargestellt wird:

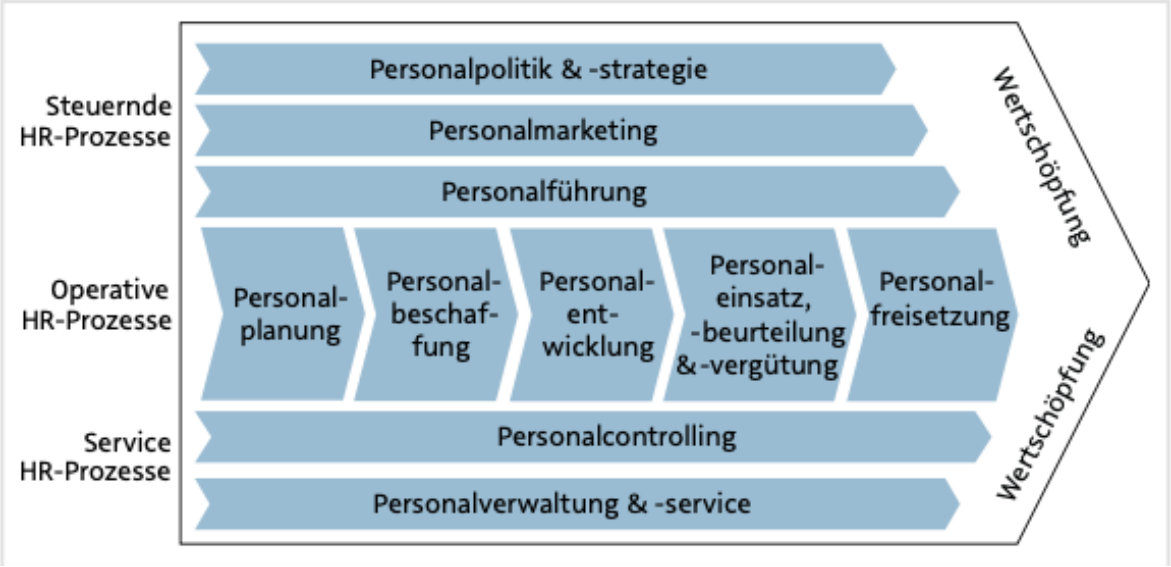

Abbildung 3: HR-Prozesslandkarte

(Quelle: Jäger; Petry 2018, S. 62)

Während die operativen Prozesse meist aufeinander folgen, stellen die Personalstrategie, das Personalmarketing und die Personalführung die steuernden Prozesse und Querschnittsfunktionen dar. Das Personalcontrolling wie auch die Verwaltung und HR-Services bilden die Serviceebene. Alle diese Prozesse verfolgen das Ziel, dass HR einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet und es bei der Erreichung

der Unternehmensziele unterstützt. Für die Belegschaft, im Speziellen die Führungskräfte, sind einfache Prozesse und Leistungen ein zentraler Aspekt ihrer Erfahrung mit HRM. Hier kann Technologie dabei unterstützen, Prozesse und Leistungen sichtbar zu machen und anzubieten, wobei die Einfachheit der Prozesse der Kern des Erfolgs ist. (Petry; Jäger 2018a, S. 61–63) Weigert et al. (2017, S. 327) sieht das größte Digitalisierungspotenzial in den folgenden operativen HR-Prozessen:

- Reporting und operative Personalplanung (Personalplanung)
- Sourcing und Recruiting (Personalmarketing & -beschaffung)
- Learning & Development (Personalentwicklung)
- Performance und Kompetenzmanagement (Personalbeurteilung)
- Vergütungssysteme (Personalvergütung)
- Personalcontrolling

Die genannten HR-Kernprozesse werden im nächsten Abschnitt näher erläutert. Dabei wird auch auf deren Digitalisierungspotenzial eingegangen. Die administrative Personalarbeit zieht sich über den gesamten Phasen des Personallebenszyklus hindurch und ist daher nicht separat ausgewiesen. (Weigert et al. 2017, S. 327)

3.2.1 Personalplanung

Das Ziel der Personalplanung ist es, die richtige Anzahl an Mitarbeitenden mit den richtigen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu ermitteln, um die notwendigen Aufgaben im Unternehmen erfüllen zu können. Diese Aspekte – Menge, Qualität, Zeit und Ort – werden wesentlich von der Digitalisierung, veränderten Marktbedingungen, neuen Geschäftsmodellen und -prozessen beeinflusst. Dies führt unweigerlich zu einer Veränderung der benötigten Kompetenzen, des Einsatzortes, Einsatzzeitpunkts und auch der benötigten Menge an Arbeitsleistung. Eine strategische Planung wird daher immer wichtiger, die Prognosen werden jedoch immer schwieriger. Zwar gibt es Trendaussagen, die eine Richtung vorgeben, eine rasche Änderung ist zumeist aber nicht auszuschließen. HRM benötigt daher immer mehrere Planungsszenarien, um die entsprechenden Personalmaßnahmen zu initialisieren. Die Offenheit für Anpassungen der Personalplanungsprozesse ist essenziell. (Petry; Jäger 2018a, S. 63; Cohrs 2013, S. 146 ff.) Mittlerweile verwenden immer mehr HR-Abteilungen eine Software, die bei der Personalbedarfsplanung unterstützt und Personaldaten wie Fluktuationsrate, Krankenstände, Arbeitsmarktentwicklung etc. automatisch in der Planung berücksichtigt. Die Planung erfolgt demnach nicht mehr intuitiv wie bisher, sondern basiert auf festgelegten

Variablen und analytischen Verfahren, wie Trend- und Zeitreihenverfahren. Um die Ergebnisse entsprechend auszuwerten, benötigen HR-Fachkräfte entsprechende Kenntnisse in der Interpretation und Analyse der Daten. (Gärtner 2020, S. 89 ff.)

3.2.2 Personalbeschaffung und -marketing

Stehen der Bedarf sowie die notwendigen Kompetenzen fest, müssen potenzielle neue Mitarbeitende für das Unternehmen gewonnen werden, was im Rahmen des Personalmarketings und der Personalbeschaffung geschieht. (Petry; Jäger 2018a, S. 64 ff.) Der Kampf um die Talente am Arbeitsmarkt, der „War for Talents“, ist herausfordernd, da die Menschen am Arbeitsmarkt erst für das Unternehmen begeistert werden müssen. (Prieß 2016, S. 84) Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels nehmen potenzielle Kandidat*innen hier eine spezielle Rolle ein. Die Kandidat*innen mit den entsprechenden Qualifikationen sind am Arbeitsmarkt sehr gefragt und können sich folglich das für sie beste Unternehmen aussuchen. (Petry; Jäger 2018a, S. 64; Prieß 2016, S. 84 ff.)

Das Personalmarketing muss die Zielgruppe der potenziellen Bewerber*innen eindeutig definieren und entsprechende Maßnahmen setzen. Der Kontakt nach außen findet aufgrund der sozialen Medien immer früher und intensiver statt. Heute nutzt ein Großteil der Unternehmen soziale Medien als Kanal für Employer Branding. Zu den beliebtesten Kanälen der Unternehmen gehören Facebook, LinkedIn und Xing. (Petry; Jäger 2018a, S. 71; Schellinger; Tokarski; Kissling-Näf 2020, S. 191) Einer StepStone-Österreich-Umfrage[3] aus dem Jahr 2017 zufolge nutzen rund 50 % der befragten arbeitssuchenden Personen eine der genannten Plattformen, um nach einem neuen Job zu suchen. (StepStone 2017) Durch die vermehrte Nutzung dieser Kanäle soll die Bekanntheit des Unternehmens am Arbeitsmarkt gestärkt werden – insbesondere, um Menschen der Generation Z (14–24 Jahre) und Y (25–39 Jahre) zu erreichen, sind diese Kanäle unabdingbar. (VuMA 2020) Neue Technologien ermöglichen zudem sogenannte Sentiment-Analysen. Mittels dieser Analysen kann die Bewertung von Arbeitgebern oder die Stimmung am Arbeitsplatz eruiert werden. Typischerweise wird die Sentiment-Analyse automatisch bei der Auswertung von Posts in sozialen Netzwerken durchgeführt. Im Rahmen des Personalmarketings ist sie daher ein wichtiges Instrument, da über soziale Medien alle – Mitarbeitende, Kunden, Bewerber*innen – miteinander verbunden sind und der Ruf des Unternehmens schnell geschädigt werden kann. (Gärtner 2020, S. 54 ff.) Platt-

[3] Für die Umfrage „Wie attraktiv sind Österreichs Arbeitgeber?“ wurden insgesamt 1.010 Personen aus Österreich im Alter zwischen 19 und 55 Jahren im Zeitraum vom 27.06.–10.07.2017 befragt.

formen wie Kununu ermöglichen es zudem ehemaligen und bestehenden Mitarbeitenden, das Unternehmen zu bewerten. Zusätzlich ermöglicht Kununu den Upload von Videos, in denen beispielsweise Mitarbeitende über ihren Job sprechen; potenzielle Bewerber*innen können auf diese Weise einen Einblick in die unterschiedlichen Berufe erhalten. (Petry; Jäger 2018a, S. 65)

Kernaufgabe der Personalbeschaffung war schon immer die Suche nach den benötigten Arbeitskräften. Dabei geht es zentral darum die Person zu finden, die am besten auf eine ausgeschriebene Stelle passt (Job-Person-Fit). (Gärtner 2020, S. 65) Software-Anbieter wie SAP, IBM, Oracle/Taleo oder Workday bieten bereits automatisierte Funktionalitäten in den Bereichen Sourcing/Matching (=Suche), Empfehlung, Dialog und Auswahl an. Die genannten Software-Lösungen übernehmen im Bewerbungsprozess fast die gesamte Administration. Angefangen von der Erstellung von Jobprofilen, über die Aktivierung der Stellenanzeige bis hin zur Filterung von eingehenden Bewerbungen und Kontaktaufnahme. Im Zuge dessen gibt es selbstlernende Systeme, die dynamische Jobbezeichnungen erkennen und die definierten Suchkriterien entsprechend anpassen. Ohne diese selbstlernenden Systeme wäre ein hoher manuell Aufwand für die Pflege der Suchkriterien erforderlich. Im Rahmen des Matchings folgen Suchsysteme „Links auf Internetseiten (Crawling), sammeln die darin enthaltenen Informationen (Scraping) und analysieren sie (Parsing).“ (Gärtner 2020, S. 66) Damit werden beispielweise Profile auf Xing oder LinkedIn analysiert. Diese Informationen geben mitunter Aufschluss auf die Wechselwilligkeit von möglichen Kandidat*innen. Zum Beispiel deuten die Aktualisierung des Profilfotos oder gar der Profilinformationen auf eine höhere Wechselwilligkeit hin. Auf Grund der Analyseergebnisse wird folglich eine Empfehlung des Systems erstellt. Die Empfehlung von passenden Kandidat*innen erfolgt auf Basis von vordefinierten Algorithmen. Diese variieren je nach Software-Anbieter. Dabei werden beispielsweise Lebensläufe mit Stellenanzeigen verglichen (CV-Parsing). (Gärtner 2020, S. 66 ff.; Petry; Jäger 2018a, S. 66 ff.)

Eine weiterer technologischer Trend ist „Mobile Recruiting“. Gemäß Petry und Jäger (2018, S. 65) erfolgt rund die Hälfte der Suchanfragen über ein mobiles Endgerät. Zwar sind die meisten Homepages und Stellenseiten mittlerweile mobilefähig, jedoch mangelt es noch an entsprechenden mobilen Bewerbungsmöglichkeiten. Hier besteht bei den Unternehmen definitiv noch Verbesserungspotenzial. (Petry; Jäger 2018a, S. 65)

Während des Suchprozesses ermöglichen digitale Dialogsysteme (Chatbots) die automatisierte Beantwortung von Fragen zu offenen Stellen oder generell zum Unternehmen. Chatbots können auch intern für Standardfragen der Mitarbeitenden genutzt werden, wie

bspw. Stand des Resturlaubs. Die Chatbots basieren auf Künstlicher Intelligenz. (Gärtner 2020, S. 70)

3.2.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung zielt darauf ab, die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Qualifikationen von Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Die fundierte Personalauswahl und die gezielte Qualifizierung des vorhandenen Personals sollen Unternehmen dabei helfen, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. (Krisor; Rowold; Block 2013, S. 173 ff.) Der Einsatz neuer Technologien, neuer Geschäftsmodelle und -prozesse bringt auch eine Veränderung der Kompetenzanforderungen mit sich. Der Aufbau von Kompetenzen und Wissen ist Kernaufgabe der Personalentwicklung. Durch den vermehrten Einsatz von Technologie verändert sich auch die Lernwelt. Bisherige Lernansätze gelten teilweise bereits als veraltet, wodurch sich im Lernprozess diese wie auch die Rolle der Beteiligten ändern. Die technischen Möglichkeiten im Lernumfeld sind breit gefächert. (Petry; Jäger 2018a, S. 68 ff.) Kompetenzlücken gehören mitunter zu den Hauptproblemen von Unternehmen in Bezug auf die Digitalisierung. Die Basis der notwendigen Kompetenzen für die digitale Welt bilden die Grundqualifikationen wie Lesen, Schreiben und Rechnen, hinzu kommt ein Verständnis für Anwendungen sowie Funktionsweisen von System und Geräten. Die erhöhte Komplexität von Prozessen und technischen Zusammenhängen durch beispielsweise individualisierbare Produkte fordert ein noch tieferes technisches Verständnis der Mitarbeitenden, da sich die Variabilität der Produktionsschritte ebenfalls erhöht. Neben den neuen technischen und fachlichen Kompetenzen wie Softwareprogrammierung oder Data Analytics verändern sich auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen, wie etwa die Kommunikation oder Selbstbestimmung. (Mitterweger; Wellhöfer 2019, S. 79–86) Letztere gilt als kritischer Erfolgsfaktor für die Innovationskraft von Unternehmen. (Schwuchow; Gutmann 2019, S. 169) Entsprechend dem Kompetenzbedarf liegt es somit an der Personalentwicklung, entsprechende Lerninhalte und -ansätze zu gestalten. Die Verfügbarkeit der Lerninhalte vereinfacht sich zwar durch den Einsatz von Technologie, die Herausforderung für HR ist dabei jedoch, dass sich die Lerninhalte durch das VUCA-Umfeld schnell verändern und somit schwerer planbar sind. Petry und Jäger (2018, S. 69 ff.) nennen folgende Kernaspekte von möglichen Lernansätzen:

- **Learning on Demand**: Weiterbildung orts- und zeitunabhängig bei Auftreten eines konkreten Problems.

- **Learning Nuggets:** Wissen wird situationsspezifisch in kleinen Happen vermittelt. Lernen auf Vorrat ist auf Grund des Wissensvielfalt so nicht mehr möglich.
- **Social Learning:** Lernen durch Austausch und Zusammenarbeit. Gelernt wird mit- und voneinander.
- **Learning Experience:** Lernen aus Sicht der Lernenden gestalten. Was benötigen die Mitarbeitenden für Wissen und woher bekommen sie dieses?

Diese Lernansätze sind grundsätzlich keine Neuheit, jedoch in einer VUCA-Welt essenziell. Zudem verändert sich die Rolle der lernenden Personen, da mehr Eigenverantwortung erforderlich ist. Die Verantwortung geht somit von der Führungskraft und der Personalentwicklung auf die Mitarbeitenden über. Die Führungskraft wird zur Begleitperson, die Personalentwicklung designt Lerninhalte und begleitet im Lernprozess. (Hellesoe 2019, S. 177–184; Petry; Jäger 2018a, S. 69 ff.) Ein entsprechendes Lernumfeld zu schaffen, muss in den nächsten Jahren die strategische Kernaufgabe der Personalentwicklung sein. Die technologischen Möglichkeiten sind vielfältig und reichen von Lernvideos über Mobile Learning oder Lern-Apps bis hin zu Virtual und Augmented Reality[4]. Über Lernplattformen werden diese Lernformate den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Physische Lernformate werden dennoch als Lernformat bestehen bleiben, da bestimmte Themen und Workshopansätze die physische Anwesenheit der Teilnehmenden erfordern – auch im Sinne des gemeinsamen und voneinander Lernens. Das eigene physische Erleben hat zudem einen hohen Lerneffekt. (Petry; Jäger 2018a, S. 69 ff.; Stieger; Capek 2018, S. 406 ff.; Gärtner 2020, S. 149 ff.)

3.2.4 Personaleinsatz, -beurteilung und -vergütung

Die digitale Transformation hat einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung. Nicht nur die Arbeitsorganisation und -abläufe oder die Arbeitsmittel sind davon betroffen, auch die Arbeitsumgebung, die Arbeitsplatzgestaltung sowie Arbeitszeitmodelle und Aufgaben. (Petry; Jäger 2018a, S. 73 ff.) In der Regel erfolgt die klassische Personaleinsatzplanung mittels Microsoft Excel-Listen, Telefon oder direkter Ansprache der Personen. Dies ermöglicht zwar eine schnelle Reaktion auf Ereignisse wie Kündigungen oder Krankenstände, bietet aber keinen langfristigen Planungshorizont, wie es eine Planungssoftware, die u. a. vergangenheitsbezogene Daten miteinberechnet, tut. (Gärtner

[4] Virtual Reality „ist eine computergenerierte Wirklichkeit mit Bild (3D) und in vielen Fällen auch Ton. Sie wird […] über ein Head-Mounted-Display (Video- bzw. VR-Brille) übertragen“. (Bendel o. J.) Augmented Reality „bezeichnet eine computerunterstützte Wahrnehmung bzw. Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert“. (Markgraf o. J.)

2020, S. 94) Hinzu kommt, dass Unternehmen vermehrt auf agile Ansätze setzen. (Petry; Jäger 2018a, S. 73) Agilität steht für eine hohe Geschwindigkeit, ständige Anpassungen und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden, was mitunter überlebensnotwendig für Unternehmen auf Grund der VUCA-Umwelt ist. Der Ansatz der agilen Arbeitsweise stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und wird heute auch in anderen Bereichen wie der Produktentwicklung oder im Projektmanagement eingesetzt. Die Verantwortung geht von der klassischen Führungskraft auf die agilen interdisziplinären Teams über, wobei Haltung und Werte, Prinzipien sowie Praktiken die drei Aspekte der Agilität bilden. (Ehmann 2019, S. 2 ff.)

Die **Personalbeurteilung** über Performance-Management-Ansätze ist ein wichtiger Hebel in der Veränderung der Unternehmenskultur, denn für die Mitarbeitenden ist es wichtig, was bewertet und honoriert wird. Ein bekannter Ansatz zur Personalbeurteilung ist der „Objectives & Key Results"-Ansatz (OKR). Bei diesem werden in regelmäßigen Zyklen Ziele (Objectives) definiert, die mit messbaren Ergebnissen (Key Results) verknüpft sind. Der wesentliche Unterschied zu Top-down-Zielvorgaben besteht darin, dass die Ziele von Führungskraft und Mitarbeiter*in gemeinsam definiert werden. Die ambitionierten Ziele müssen nicht immer alle erreicht werden – ganz nach dem Motto „70 ist das neue 100" gilt eine Quote von 60–70 % in der Regel als gut. Der Fokus liegt bei diesem Ansatz auf dem Prozess der Zielerreichung und nicht auf dem Ziel selbst, wie das bei den bisherigen Ansätzen meist der Fall war. (Petry; Jäger 2018a, S. 74–75; Gärtner 2020, S. 103) Neben den OKRs ist das 360-Grad-Feedback, bei dem Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven bewertet werden, eine Möglichkeit zur Personalbeurteilung. Dafür wird im besten Fall das gesamte berufliche Umfeld einbezogen, angefangen von der direkten Führungskraft über die Kolleg*innen bis hin zu den eigenen Mitarbeitenden. Zusätzlich werden auch (externe) Personenkreise wie Kund*innen oder Projektpartner*innen einbezogen. Die jeweilige Person wird somit rundum beurteilt, wobei der Fokus auf den beruflichen Kompetenzen liegt. (Scherm; Kaufel 2018, S. 126 ff.; Gärtner 2020, S. 101 ff.) Der Einsatz von Technologie ist im Bereich Performance Management ist vielfältig. Die Unterstützung von Performance Support durch digitale Tools ist wohl die einfachste Variante. Dabei werden lediglich die bestehenden Inhalte der Ziel- und Feedbacksysteme angepasst und digital abgebildet. Eine mögliche Ausbaustufe wäre Echtzeit-Feedback, das über eine App gegeben wird. Dabei wird über „Quickreactions" schnell und einfach Feedback gegeben. Die Berwertungen aus dem Performance Management sind in vielen Unternehmen bereits Basis für Lern- und Entwicklungsmaßnahmen. (Gärtner 2020, S. 102 ff.)

Mit einer sich verändernden Personalbeurteilung ändern sich auch die **Vergütungssysteme**, die, um für die Mitarbeitenden in einem modernen, agilen Umfeld attraktiv zu sein, auf deren individuellen Bedürfnisse angepasst sein müssen. Das Vergütungssystem ist zumeist auch abhängig von der Unternehmenskultur. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sind Vergütungssysteme ein unerlässlicher strategischer Faktor für die Attraktivität eines Unternehmens für Mitarbeitende. (Redmann 2019, S. 17 ff.) Waren in der Vergangenheit vorrangig monetäre Vergütungen wie die Bezahlung von Prämien oder Bonuszahlungen häufig an die Erreichung bestimmter Ziele sowie an den Unternehmenserfolg gekoppelt, sind mittlerweile nichtmonetäre Vergütungen ein zusätzlicher attraktiver Faktor. Mitarbeitende wirken z. B. aktiv an der Mitgestaltung der Organisation mit. (Redmann 2019, S. 17 ff.) Dennoch werden sich die Löhne und Gehälter in den nächsten Jahren weiter erhöhen. Die Gründe dafür sind global gesehen sehr unterschiedlich. Während in Russland, Tschechien und Polen beispielsweise die Inflation der Hauptgrund für die Anhebung der Löhne und Gehälter ist, stellt in Deutschland bei einem Großteil der Unternehmen die Performance eine relevante Messgröße dar. (Kienbaum; Gunnesch; Pacher 2018, S. 31 ff.) Es wird von drei Anreizebenen ausgegangen: individuelle Leistung, Unternehmensergebnis und Teamleistung. Gemessen wird folglich anhand von Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen oder definierten Kennzahlen. (Weißenrieder 2019, S. VIII) Insbesondere in agilen Organisationen wird die oben genannte Beurteilungsmethode OKR gerne für die Definition von Zielen und die Messung der Zielerreichung herangezogen. Von der Verknüpfung von OKRs mit variabler Vergütung ist jedoch abzuraten. Denn wie bereits beschrieben, gilt bei den OKRs eine Zielerreichung von 60–70 % als gut; wird dies mit variabler Vergütung in Form von beispielsweise einer Bonuszahlung verknüpft, werden schnell die Ziele der Mitarbeitenden weniger ambitioniert, um die 100 % der Bonuszahlung zu erhalten. Je einfacher die Ziele zu erreichen sind, umso höher ist die Chance der Mitarbeitenden die volle Prämie zu erhalten und nicht nur einen Teil davon. Folglich rückt die Vergütung anstatt der Zielerreichung in den Vordergrund. Expert*innen raten daher, die Summe der Bonuszahlung an die Schwierigkeit des Ziels anzupassen: Je schwieriger das zu erreichende Ziel, desto höher der Bonus. (Pause; Wolf 2018)

3.2.5 Personalcontrolling und -verwaltung

Die Digitalisierung von Dokumenten im Rahmen eines Dokumentenmanagements bildet die Basis für schnelle und kostengünstige HR-Prozesse und Services. Die Inhalte, beispielsweise der elektronischen Personalakte, entstammen dabei einerseits aus anderen IT-Systemen wie etwa dem ERP-System (Enterprise Ressource Planning) für Personalstammdaten, andererseits aus eingescannten physischen Dokumenten (u. a. Bewerbungsunterlagen, Arbeitsverträge, Zeugnisse etc.). Die personenbezogenen Daten müssen folglich vor unberechtigten Zugriffen geschützt werden. Andere HR-Services wie die Urlaubsgenehmigung oder die Reisekostenerfassung besitzen ebenfalls ein hohes Digitalisierungspotenzial. Schätzungsweise rund 50 % der administrativen HR-Prozesse wird ein hohes Automatisierungspotenzial zugeschrieben. Die Rolle von HR verschiebt sich demnach mit Fokus auf den Prozessablauf, die Prozessbeteiligung und den Prozessinhalt. (Petry; Jäger 2018a, S. 76; Gärtner 2020, S. 200 ff.)

Das Thema People Analytics dürfte vor allem in den serviceorientieren HR-Prozessen sehr viel Potenzial haben. Die immer größer werdenden Mengen an personifizierten Daten bieten die Möglichkeit der Automatisierung und objektiveren Entscheidung. Dem Personalcontrolling obliegt somit die Aufgabe, die anderen HR-Prozesse und Funktionen mit den entsprechenden Daten, Interpretationen und Empfehlungen zu versorgen. (Petry; Jäger 2018a, S. 77) Die Basisform von People Analytics in Form von HR-Kennzahlen wie die Fluktuationsquote, das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden etc. ist in vielen Unternehmen bereits etabliert oder zumindest mittels Reporting vorhanden. In fortgeschrittener Form des People Analytics werden zusätzliche statistische Verfahren einbezogen, die einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang liefern. Die aktuell höchste Ausbaustufe ist die Vorhersage von Entwicklungen und Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes. Die technologischen Entwicklungen ermöglichen bereits die Auswertung von internen wie auch externen Daten rund um ein Unternehmen. Dabei werden zusätzlich sozial- und motivationspsychologische sowie verhaltenswissenschaftliche Faktoren einbezogen und anhand von statistischen Verfahren ausgewertet. Diese moderne Analyseverfahren sind erst durch die digitale Transformation möglich geworden, da zuvor u. a. die Daten und die technologischen Möglichkeiten gefehlt haben. Voraussetzung für eine zuverlässige Vorhersage ist jedoch eine entsprechend hohe Datenqualität. Dies bedeutet im Gegenzug, dass HR-Fachleute im Umgang mit Big Data und People Analytics zunehmen Kompetenzen aufbauen müssen. Diese Kompetenz wird in Zukunft deut-

lich an Wichtigkeit gewinnen. (Bruch et al. 2019, S. 9) HR-Analytics ist unter dieser Voraussetzung eine weitere Chance für HR, eine strategische Partnerrolle im Unternehmen einzunehmen. (Schwuchow; Gutmann 2019, S. 251 ff.)

3.3 IT-Systeme

IT-Systeme werden schon seit einigen Jahren auch im Bereich HR eingesetzt, wodurch HR und IT automatisch weiter zusammenrücken. Menschen, IT und Daten werden in Zukunft die wichtigsten Ressourcen von Unternehmen sein. (IM+io o. J.)

Neben den bestehenden (meist On-premise)-Lösungen werden vermehrt Cloud- und Software-as-a-Service (Saas)-Lösungen am Markt angeboten. Diese bieten vor allem für HR eine höhere Flexibilität, da sie in unterschiedlichen „Abo-Modellen“ angeboten werden, d. h., die Software wird für eine gewisse Zeit abonniert. Diese Softwarelösungen unterstützen die HR-Fachleute bei administrativen Tätigkeiten und strategischen Entscheidungen durch Datenanalysen. Der Einsatz zieht sich durch alle Personalprozesse hindurch (siehe Kapitel 3.2) und reduziert durch eine Teilautomatisierung den administrativen Aufwand von HR. (Klein et al. 2010, S. 25 ff.)

Cloud- und SaaS-Lösungen werden immer gängiger, zumal bei dieser Art der Technologie schneller auf Anforderungen von HR reagiert werden kann. Zudem werden alte, starre Prozesse neu strukturiert und überdacht. Ein Großteil der Unternehmen in der DACH-Region steht zwar erst am Anfang dieser Technologie-Transformation und hat noch On-premise-Lösungen im Einsatz (einer Benchmark-Studie von Promerit zufolge verwenden noch rund 75 % der befragten Unternehmen On-premise-Lösungen, 34% davon eine Lösung von SAP), rund ein Drittel der Unternehmen setzt allerdings bereits auf die Cloud-Technologie und verwendet entsprechende Systeme. Bei einer kleinen Gruppe ist schon ein Trend Richtung Employee Self-Service-Software, (mobile) Apps, Machine Learning und Künstlicher Intelligenz, und zwar vorrangig im Bereich Personalentwicklung und -beschaffung, bemerkbar. (Promerit 2019) Digitale Technologien werden damit zum Schlüssel des Erfolgs für HR.

HR muss für sich selbst IT-Lösungen evaluieren und eine passende Lösung finden. Dabei sind auch – ganz im Sinne des Employee Self-Service – die Anforderungen der Mitarbeitenden mitzudenken. Das bedeutet, dass Daten wie die Zeiterfassung, Resturlaub etc. den Mitarbeitenden in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden. Die generierten Daten können wiederum von HR ausgewertet und für wichtige Entscheidungen eingesetzt wer-

den. Für die Einführung der technischen Lösungen bedarf es dennoch einer engen Zusammenarbeit zwischen HR und der IT-Abteilung. (Petry; Jäger 2018, S. 103 ff.; Bruch et al. 2019)

Daraus ergeben sich zwei grundlegende Aufgaben von HR in Bezug auf IT-Systeme: Erstens müssen die eigenen Prozesse und Service überdacht und entsprechende IT-Lösungen eingeführt werden. Zweitens benötigt HR die die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit IT-Systemen.

3.4 Unternehmens- /Führungskultur

Für die (Neu-)Entwicklung einer Unternehmenskultur werden jährlich hohe Summen aufgewendet. Dennoch sind zwei Drittel der HR-Fachleute nicht davon überzeugt, dass die Unternehmenskultur, die tatsächlich richtige ist, um den zukünftigen Anforderungen am Markt gerecht zu werden. Das Hauptproblem ist hierbei häufig, dass die angestrebte Kultur zwar mehrfach kommuniziert, jedoch nicht von den Mitarbeitenden gelebt wird. Damit Mitarbeitende die neue Unternehmenskultur leben, braucht es einen langjährigen strategischen Prozess der Kulturentwicklung. HR-Fachleute müssen sich in diesem Zusammenhang drei wesentlicher Hürden bei der Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur bewusst sein: Erstens wissen die Mitarbeitenden häufig nicht, welchen Einfluss ihr Verhalten auf die Unternehmenskultur hat bzw. fehlt das Bewusstsein für die angestrebte Kultur. Zweitens fehlen das Mindset und der Glaube an die benötigte Unternehmenskultur und drittens erkennen die Mitarbeitenden den Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten und der gewünschten Kultur nicht. HR hat daher die Aufgabe, eine funktionierende Unternehmenskultur zu etablieren, da diese einen wesentlichen Einfluss auf Umsatz und Ertrag des Unternehmens hat. (Dirks 2018)

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, hat sich durch die digitale Transformation bereits vieles innerhalb wie auch außerhalb der Unternehmen verändert. Dieser Prozess wurde zusätzlich durch die COVID-19-Krise beschleunigt. Der Wandel aufgrund der digitalen Transformation „ist ein langfristiger, strategischer Prozess, der fortwährend betrieben werden muss.“ (Rossberger 2019, S. 26) Dazu gehört nicht nur die Arbeitsplatzgestaltung, sondern auch die Art des Denkens und Handelns der Mitarbeitenden sowie die Führungskultur. Letztere steht besonders auf dem Prüfstand, da sich das Verständnis von Führung durch den Change zusätzlich verändert. (Schwuchow; Gutmann 2020, S. 163 ff.) Die Führungskultur ist somit ein wichtiger Faktor, um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern. (Mehler 2018, S. 16)

In den meisten Unternehmen herrschen noch immer hierarchische Strukturen vor. Für einen Innovationsprozess wie die digitale Transformation sind diese hierarchischen Strukturen jedoch eher hinderlich; eine erfolgreiche Umsetzung ist somit meist nicht möglich, da die Prozesse zu starr und formalisiert sind. (Rossberger 2019, S. 26) Um der Geschwindigkeit des Wandels halbwegs gerecht zu werden, fällt häufig das Stichwort Agilität. Im Sinne des agilen Führungsansatzes gilt das Prinzip „Mut zur Lücke“, was so viel bedeutet, dass nicht jede*r alles wissen kann und muss. Umso wichtiger ist es daher, dass Führungskräfte sich nicht nur auf einzelne Mitarbeitende fokussieren, sondern das kollektive Potenzial des Teams nutzen. In Kombination mit der Nutzung von interdisziplinären Netzwerken können Führungskräfte das volle Potenzial ausschöpfen. Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte offen kommunizieren und Feedback geben und sich auch selbst kritisch betrachten. Die Basis dafür bildet das Vertrauen in sich selbst und in die Mitarbeitenden – sowohl in Bezug auf die Motivation als auch die Kompetenzen. (Petry; Jäger 2018a, S. 78 ff.) Das Vertrauen wird durch die immer häufigere Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien noch wichtiger, da der direkte Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeitenden abnimmt. Zusätzlich brauchen Führungskräfte in Zukunft eine hohe Kommunikationsfähigkeit, und zwar auch im virtuellen Raum. Eigenverantwortlichkeit, Befähigung (Empowerment) und Vertrauen bilden somit die Basis einer erfolgreichen Führungskultur. Der emotionale Aspekt von Führung in Form von Sinnstiftung für die Mitarbeitenden wird ebenfalls zunehmend an Bedeutung gewinnen, während die klassischen Führungsaufgaben in den Hintergrund rücken werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass Führungskräfte ein entsprechendes Mindset entwickeln und die notwendigen Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeitenden schaffen. (Schwuchow; Gutmann 2019, S. 194 ff.; Rump 2020, S. 65 ff.)

Dazu bedarf es flacher Hierarchien, selbstgeführter agiler Teams und vermehrter Selbstbestimmung der Mitarbeitenden, was die Unternehmenskultur zusätzlich herausfordert. Weitere Anforderungen sind eine erhöhte Transparenz und die Auflösung von Silos. Die Selbstorganisation der Mitarbeitenden, eine zunehmende Flexibilisierung von Zeit und Raum sowie eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit rücken demnach vermehrt in den Fokus. (Schwuchow; Gutmann 2020, S. 163 ff.)

Damit jedoch Veränderung in Unternehmen stattfinden kann, ist die Bereitschaft der Menschen die grundlegende Voraussetzung. Häufig werden mit Veränderung allerdings Ungewissheit und Angst assoziiert und nur selten Chancen. Dabei geht es bei einer Transformation in den meisten Fällen darum, die aktuelle Situation durch eine bessere, neue zu ersetzen. In rund 60 % der Unternehmen geht dieses Veränderungsvorhaben jedoch schief, da einerseits nicht die notwendigen Change-Management-Fähigkeiten

vorhanden sind und andererseits die Veränderungsbereitschaft der Organisation nicht gegeben ist. (Pracz 2018, S. 103 ff.) Change-Management wird folglich wesentlich an Bedeutung gewinnen und zu den wichtigsten Kompetenzen von HR-Fachleuten gehören. HR möchte hier die Pionierrolle einnehmen, rund 42 % der HR-Fachleute fühlen sich für diese Aufgabe aber noch nicht ausreichend vorbereitet. (Bruch et al. 2019, S. 9) Dennoch ist es die Aufgabe von HR, federführend eine entsprechende Führungskultur aufzubauen – beispielsweise durch Führungskräfteentwicklungsprogramme – und am Wandel der Unternehmenskultur wesentlich mitzuwirken. (Schwuchow; Gutmann 2019, S. 194 ff.; Rump 2020, S. 65 ff.)

3.5 Zusammenfassung

Mit der digitalen Transformation steigt der Druck auf die Unternehmen und somit auf HR. Insbesondere die doppelte Belastung von HR durch Transformation der Gesamtorganisation und von HR selbst ist ein Balanceakt für den Fachbereich. Umso wichtiger ist eine HR-Strategie, die im Optimalfall an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und regelmäßig angepasst wird. Doch nur wenige Unternehmen haben überhaupt eine strategische HR-Ausrichtung. Zu oft ist HR im Tagesgeschäft festgefahren. Ist dennoch eine HR-Strategie vorhanden sollte an ihr die HR-Architektur und somit die Prozesse und Services ausgerichtet werden. Auf Grund der digitalen Transformation verändern auch diese sich zunehmend. Entlang des Personallebenszyklus sind alle Phasen betroffen. Die Personalplanung erfolgt zunehmend computerunterstützt, das Personalmarketing setzt vermehrt auf soziale Medien, die einen direkten Kontakt zum Arbeitsmarkt herstellen, folglich werden im Bereich Recruiting immer häufiger Softwarelösungen eingeführt, die administrative Tätigkeiten übernehmen oder teilweise von den Bewerbenden übernommen werden. Hinzu kommen sämtliche technologische Möglichkeiten, um die Suche und das Matching zu automatisieren. Im Bereich der Personalentwicklung ergeben sich neue Lernformen, die über Lernplattformen zur Verfügung gestellt werden. Die Rolle der Personalentwicklung und der Führungskräfte verändert sich diesbezüglich Richtung agile Lernbegleiter*innen. Technologie unterstützt auch in der Personalbeurteilung, indem Dokumente abgelegt und Genehmigungsprozesse automatisiert werden. Zusätzlich gibt es durch die Veränderung der Organisationsstruktur neue Formen der Beurteilung wie die OKR-Methode oder 360-Grad-Feedback. All die generierten Daten aus den Systemen können anschließend im Personalcontrolling für Datenanalysen und Trendreports im Rahmen des People Analytics herangezogen werden und wiederum in die strategische Ausrichtung von HR einfließen. Neue Technologien wie Cloud-Lösungen und SaaS ermöglichen eine raschere und unkomplizierte Einführung einer Software, bei der die IT-Abteilung dennoch miteinbezogen werden sollte.

Die wohl grundlegendste Veränderung der digitalen Transformation für HR ist der Wandel in der Unternehmens- und Führungskultur. Diese verändert sich hin zu flacheren Hierarchien und agileren Arbeitsweisen. Die Rolle der Führungskraft verändert sich und geht vermehrt in Richtung Sinnstiftung. Dieser Wandel muss eng von der HR-Abteilung begleitet werden. Es braucht viel Kommunikation und Vertrauen und die entsprechenden Change-Management-Kompetenzen.

4. HR-Struktur und -Rollen(-modelle): heute vs. zukünftig

Die Komplexität und Aufgabenvielfalt von HR-Abteilungen haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Kaum ein Fachbereich ist so vielen unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt wie die HR-Abteilung. Der Situation und Zielgruppe entsprechend muss HR zwischen den jeweiligen Rollen wechseln. Hinzu kommen die unterschiedlichen Erwartungen an HR-Fachleute und deren Rolle, was zusätzliches Konfliktpotenzial mitbringt. (Troger 2018, S. 93) Die Komplexität zeigt sich in den unterschiedlichen HR-Strukturierungen und Rollenmodellen. Neue Rollen(-modelle) bedeuten meist zugleich eine Umstrukturierung bzw. Reorganisation von HR. Hinzu kommen neue Jobs, die durch die digitale Transformation entstehen. (Ternès; Wilke 2018, S. 5)

4.1 Häufige HR-Struktur /-Rollenmodelle

Es gibt in der Literatur unterschiedliche Strukturierungs- und Rollenmodelle, die sich teilweise in Inhalt und Bezeichnung überschneiden oder aufeinander aufbauen. Eines der häufigsten HR-Rollenmodelle in der Praxis sind das Drei-Säulen-Modell nach Dave Ulrich (33 %)[5] (Kienbaum 2020a, S. 6)

Im Folgenden werden nun zuerst zwei der bekanntesten klassischen Rollenmodelle (Multiple-Role Model und Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich) näher erläutert. Ergänzt wird dies durch eine kurze Beschreibung der moderneren Modelle.

4.1.1 Multiple-Role Model

Dave Ulrich gilt als Pionier im Bereich Human Resources. In seinem Buch „Human Resource Champions“ definierte er bereits in den 90er Jahren mit dem Multiple-Role Model vier verschiedene HR-Rollen, die anhand der Dimensionen Prozess, Menschen, strategischer (Langzeit) bzw. operativer (Kurzzeit) Fokus ausgerichtet sind. Folglich unterschied Ulrich (1996) zwischen den Rollen: Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion und Change Agent (siehe Abbildung 4). In all diese Rollen ist die Rolle des HR Business Partner ebenfalls enthalten. (Ulrich 1996, S. 25 ff.)

[5] Diese %-Angaben beruhen auf den Daten einer Kooperationsstudie des Kienbaum-Instituts mit SAP. Im Zuge dessen wurden im Jahr 2019 mittels Online-Fragebogen mehr als 200 HR-Führungskräfte sowie -Expert*innen aus der DACH-Region befragt. Der Fokus der Studie lag auf der Selbsteinschätzung der HRler in Bezug auf deren HR-Strategie und -Organisation. (Kienbaum 2020a, S. 6)

Strategischer Fokus

Prozess	Strategic Partner	Change Agent	**Menschen**
	Administrative Expert	Employee Champion	

Operativer Fokus

Abbildung 4: Die Ausrichtung der vier HR-Rollen nach Ulrich, eigene Darstellung (Quelle: Ulrich 1996, S. 24-25)

Strategic Partner

Der Strategic Partner nimmt eine strategisch ausgerichtete Rolle wahr. Diese Rolle ist das Bindeglied zwischen der Geschäfts- und HR-Strategie und ist für die Planung der notwendigen HR-Aktivitäten verantwortlich, die wiederum zum Geschäftserfolg beitragen. (Ulrich 1996, S. 25 ff.)

Administrative Expert

Diese Rolle basiert auf den klassischen Anforderungen an HR, die entsprechende organisationale Infrastruktur und effiziente HR-Prozesse (siehe Kapitel 3.2) bereitzustellen. Dazu gehört auch die Reorganisation von Prozessen in sogenannten Shared Services. Ziel ist es, unnötige Kosten zu vermeiden und die Effizienz der Organisation laufend zu steigern. (Ulrich 1996, S. 25 ff.)

Employee Champion

Die Rolle des Employee Champions ist tief im Tagesgeschäft der Organisation verankert. Die Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden stehen im Fokus, wodurch das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Führungskräfte gefördert werden sollen. (Ulrich 1996, S. 25 ff.)

Change Agent

Insbesondere in Transformationsprozessen von Unternehmen ist diese Rolle wichtig. Denn eine Transformation ist immer auch mit einem Wandel der Unternehmenskultur verbunden. HR-Fachleute schaffen den notwendigen Rahmen für Veränderung und betreuen die Mitarbeitenden in diesem Prozess. (Ulrich 1996, S. 25 ff.)

Um diese vier Rollen im Unternehmen zu etablieren, muss HR sich auch selbst weiterentwickeln. Einerseits bedeutet dies, dass eine entsprechende strategische Ausrichtung von HR notwendig ist, andererseits braucht es eine HR-Organisation in Form von Prozessen und Services, die diese Strategie unterstützt. (Ulrich 1996, S. 189)

4.1.2 Drei-Säulen Modell

Das Drei-Säulen-Modell wurde ebenfalls von Dave Ulrich entwickelt und basiert auf dem Mutliple-Role Model. Allerdings gibt es in dieser weiterentwickelten Variante keine vier Rollen im ursprünglichen Sinn mehr, sondern drei wesentliche Hauptbereiche: HR Business Partner, Competence Center und Shared Services. (Ulrich et al. 2009, S. 54 ff.)

- **HR Business Partner**
  Diese stellen das Bindeglied zwischen der Geschäftsleitung und HR dar und üben eine strategische Funktion aus. Zudem sind sie Ansprechperson für die Führungskräfte im Alltag und repräsentieren die HR-Abteilung nach außen.

- **Competence Center**
  Die im Competence Center tätigen Fachexpert*innen unterstützen die HR Business Partner mit notwendigem Wissen, Tools, Informationen und Trends. Diese Fachexpert*innen sind mitunter verantwortlich für Aufgaben in den Bereichen Change-Management, Personalcontrolling, -planung oder Reporting.

- **Shared Services**
  In den sogenannten Shared Services werden sämtliche administrative Tätigkeiten von HR gebündelt. Dazu gehören beispielsweise die Gehalts- und Reisekostenabrechnung.

(Scholz; Sattelberger 2012, S. 41 ff.; Ulrich et al. 2009, S. 54 ff.)

Das Drei-Säulen-Modell ist schon häufiger in die Kritik geraten, da es oft eingesetzt wird, um die Kosten in der Personalabteilung zu senken, indem Bereiche zusammengefasst und personell reduziert werden. Auch Machtkämpfe und eine unklare Aufgabenverteilung können aus diesem Modell resultieren, da die Grenzen der einzelnen Tätigkeiten sich oft überschneiden. Konflikte zwischen den drei Säulen sind somit vorprogrammiert. Zudem ist die Zukunftsfähigkeit dieses Modells umstritten. Bis 2030 wird das Drei-Säulen-Modell wahrscheinlich kaum mehr als solches zu erkennen sein. (Maasen 2015; Petry; Jäger 2018, S. 379) Daher gibt es bereits erste Abwandlungen des Drei-Säulen-Modells, die einer „Run & Change“-Logik folgen.

4.1.3 Run & Change

Bei dem „Run & Change“-Modell wird die HR-Organisation, wie in Abbildung 5 dargestellt, in zwei Stränge geteilt.

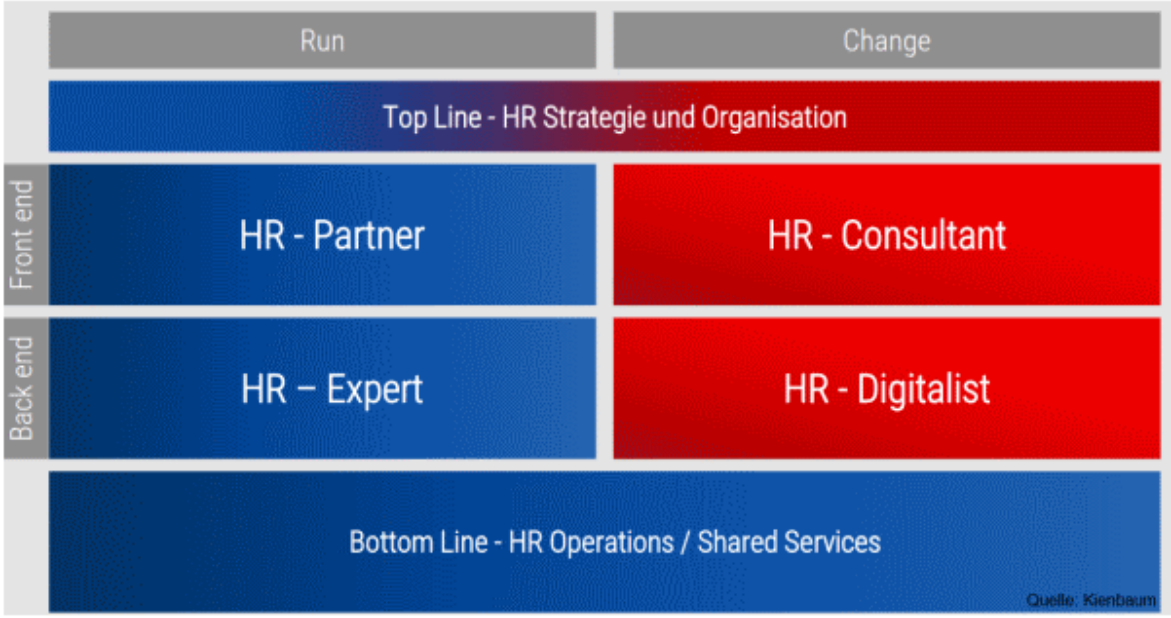

Abbildung 5: New HR Operating Model

(Quelle: Jochmann 2017)

Der „Run“-Strang fokussiert sich auf das HR-Kerngeschäft und dessen Leistungen wie Administration, Recruiting, etc. Der „Change“-Strang betreut HR-Innovationen und bietet unternehmensnahe und transformationsorientierte Leistungen wie die HR-Strategie, Talent Management oder Change-Management an. Die Aufteilung der Business Partner-Rolle in „Run“ und „Change“ ermöglicht klare Zuständigkeiten sowie eine Fokussierung auf den jeweiligen Bereich. (Kienbaum 2020a, S. 20)

4.1.4 Zukunftsorientierte Rollenmodelle

Neben diesen drei Hauptmodellen, finden sich bereits weitere HR-Organisationsformen, wie die Ambidextre und Agile Organisation oder das Mehr-Säulen-Modell, in Unternehmen. (Kienbaum 2020a, S. 20 ff.) Zusätzlich wird das „Basic Architecture HR“-Modell des HR Trend Institute vorgestellt. (Haak 2021)

Ambidextre Organisation (9%)

Diese Form bildet eine Kombination des Run & Change-Modells mit dem Rollen-Modell von Dave Ulrich (Kundenrolle, Competence Center und Shared Services) ab. Die Kundenrolle wird dabei noch weiter ausdifferenziert und an die Organisationsanforderungen angepasst. Hinzu kommen erste agile Strukturen, digitale Services und eine People Analytics-Funktion. (Kienbaum 2020a, S. 20)

Mehr-Säulen-Modell (8 %)

Hier bilden ebenfalls die drei Rollen Kundenrolle, Competence Center und Shared Services. Ergänzt werden diese Bereiche durch eine Steuerungs- und Innovationseinheit sowie Einheiten mit durchgängiger Prozesshoheit, wie Change Management und Consulting. (Kienbaum 2020a, S. 20)

Agile Organisation (1 %)

Sie besteht aus temporären bzw. projektbasierten oder auch stabilen Teams, sodass ein entsprechender Kompetenzmix entsteht. Hinzu kommt die Arbeitslogik nach SCRUM[6] mit den Hauptrollen Kundenmanager, agile Coaches und Chapter Heads. Im Zuge dessen werden klassische Führungsstrukturen aufgelöst. (Kienbaum 2020a, S. 20)

Diese neueren HR-Organisationsformen werden aktuell noch sehr selten in Unternehmen umgesetzt. Jedoch zeigt die Kooperationsstudie des Kienbaum-Instituts aus dem Jahre 2019 auf, dass knapp ein Drittel der befragten Expert*innen eine agile HR-Organisationsform anstrebt, gefolgt vom „Run & Change“-Modell mit 21 %. Auch die Ambidextre Organisation und das Mehr-Säulen-Modell gewinnen an Beliebtheit. Die aktuell

[6] SCRUM ist ein Vorgehensmodell, das ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Projekt auf Grund der Komplexität nicht vorab detailliert planbar ist. Daher erfolgen die Planung und Entwicklung schrittweise in Sprints. (Siepermann 2018)

häufigsten Modelle, die klassische Organisationsform und das Drei-Säulen-Modell nach Ulrich, verlieren der Studie zufolge an Relevanz. (Kienbaum 2020a, S. 22) Eine Begründung dafür könnte in den starren Strukturen der klassischen Rollenmodelle und den neuen volatilen Anforderungen an HR durch u. a. die digitale Transformation liegen. (PwC 2018; Petry; Jäger 2018b)

Basic Architecture HR

Abbildung 6 stellt eine weitere mögliche HR-Struktur dar.

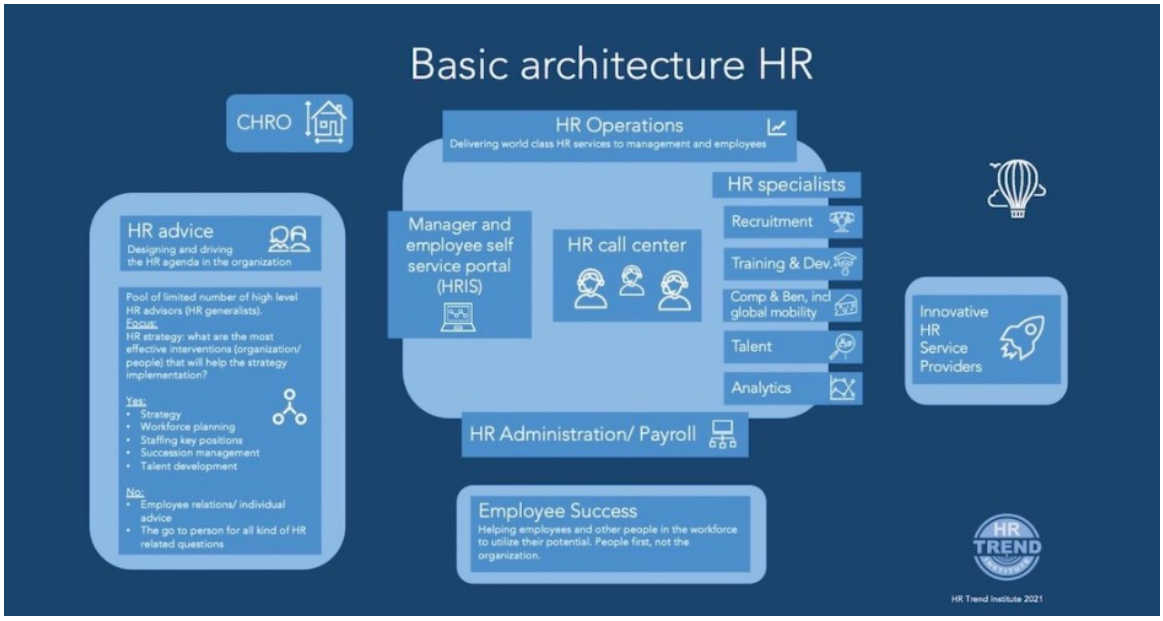

Abbildung 6: Basis Architektur HR des HR Trend Institute
(Quelle: Haak, 2021)

Für das HR Trend Institute bilden HR Self Services gemeinsam mit den operativ tätigen HR-Bereichen den Kern. Die „HR specialists“ sind den HR Business Partner*innen gleichgestellt und unterstützen die operativen Geschäftsbereiche. Die administrativen Basisaufgaben sind automatisiert und werden über ein „self service portal“ abgewickelt. Unterstützt werden Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Anwendung des „self service portal“ von einem „HR call center“, das sich vorranging auf HR-Technologien fokussiert. Die HR-Center of Expertise (aus dem Drei-Säulen-Modell) sind als „HR advice“ dargestellt und direkt der Funktion Chief Human Resources Officer (CHRO) unterstellt. Der strategische Fokus steht auch in diesem Modell im Vordergrund. Die abgebildete HR-Architektur wurde 2021 um den Bereich „Employee Success“ erweitert. Dadurch wird verdeutlicht, dass HR eine Mitarbeiterzentrierung benötigt und die entsprechenden Prozesse und Services an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden ausgerichtet sein sollten. (Haak 2021)

Die HR-Struktur verändert sich einerseits auf Grund der Digitalisierung und des Einsatzes von Systemen, andererseits werden genau diese technischen Möglichkeiten benötigt, um eine Mitarbeiterzentrierung von HR sowie ein entsprechendes Angebot an Fachexpertise zu ermöglichen.

4.2 Veränderung der Rolle von HR

HR gerät auf Grund der diversen Anforderungen der Organisation immer wieder ins Kreuzfeuer. Der HR-Funktion wird zudem eine gewisse Trägheit und Passivität vorgeworfen. Dies liegt in vielen Fällen an der noch immer sehr klassischen HR-Organisationsform. Wie in Punkt 3.2.1 beschrieben, werden diese klassischen Rollenmodelle zunehmend abgelöst bzw. besteht zumindest der Wunsch der HR-Expert*innen nach einer Veränderung in Bezug auf diese. Dadurch ergeben sich folgende Veränderungen: neue Rollen- und Strukturmodelle werden etabliert, es gibt neue HR-Rollen und -Funktionen im eigentlichen Sinne und die Rolle von HR innerhalb der Organisation verändert sich durch die digitale Transformation.

Hier sollte sich HR die Chancen der Digitalisierung zunutze machen. Im Durchschnitt werden 47 % der Arbeitskapazität für administrative Aufgaben, 33 % für HR-Kernleistungen (z. B. Recruiting, Personalentwicklung, etc.) und lediglich 20 % für Strategie und Beratung aufgewendet. Durch den Einsatz von Technologie kann der HR-Bereich eine höhere digitale Reife erreichen, wodurch sich die Aufgabenverteilung verändert. (Promerit 2019, S. 28 ff.)

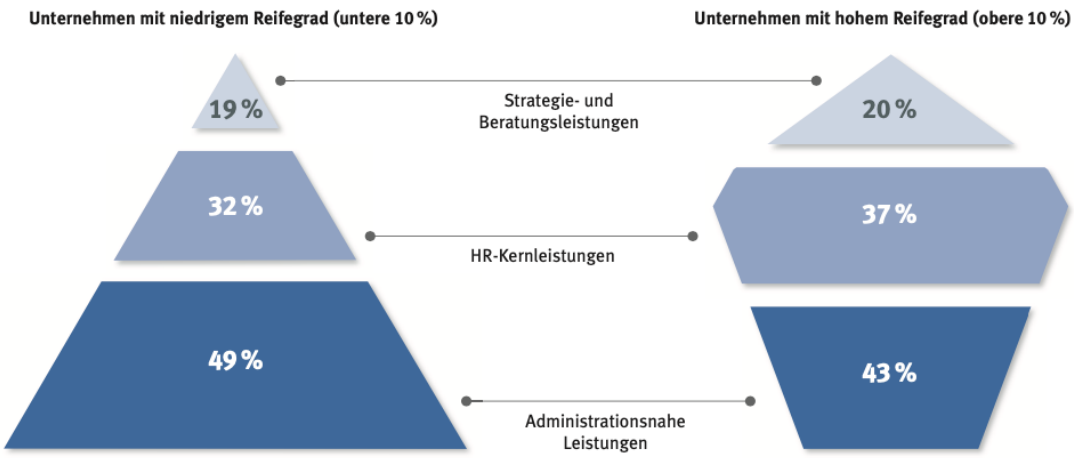

Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der HR-Leistung in Unternehmen (DACH)
(Quelle: Promerit 2019, S. 29)

Wie in Abbildung 7 dargestellt, wird durch die Reduktion von administrativen Tätigkeiten, die digitalisiert und ggf. automatisiert werden, mehr freie Kapazität für die HR-Kernprozesse sowie Strategie- und Beratungsaufgaben geschaffen. Dadurch könnte sich HR wieder vermehrt auf die ursprünglich angestrebte Rolle als Treiber*in und Gestalter*in der Organisation in der digitalen Transformation fokussieren. (Promerit 2019, S. 28 ff.) „HR ist auf dem richtigen Weg, braucht aber mehr Selbstvertrauen." (Promerit 2019, S. 33)

Es liegt daher an HR selbst mit den neuen Anforderungen adäquat umzugehen und die eigene Daseinsberechtigung zu verteidigen. Dabei gilt es Trends zu beobachten, analysieren und entscheiden, ob Maßnahmen für das Unternehmen getroffen werden müssen oder nicht. Ist die notwendige Expertise nicht vorhanden, kann diese entweder aufgebaut oder extern zugekauft werden, z. B. durch Outsourcing an externe Expert*innen. Dies ist in jedem Fall besser für die Reputation von HR, als wenn Dienste gar nicht oder nur bedingt angeboten werden. (Döring 2015)

Das Kienbaum Institut untersucht zudem seit 2016 jährlich den HR Klima Index mittels Online-Befragung von 500 Personen aus HR, Geschäftsführung und weiteren Verantwortungsbereichen. Teil dieser Befragung ist es, herauszufinden wie sich der Stellenwert von HR verändert, welche aktuellen und künftigen Themenschwerpunkte HR beschäftigen und welche Herausforderungen HR strategisch bewegen. Während im Jahr 2016 bei der erstmaligen Befragung 37 % der befragten Personen angaben, dass die Bedeutung der HR-Arbeit zunehmen wird, waren im Jahr 2020 bereits 67 % dieser Meinung. Dies zeigt deutlich auf, dass die HR-Funktion zunehmend wahrgenommen und deren Wichtigkeit erkannt wird. Zwar ist die Funktion in den meisten Unternehmen noch nicht auf Vorstandsebene angekommen, dennoch gibt es bereits wenige Top-Unternehmen, die beispielsweise die Rolle des Chief Human Resources Officer (CHRO) eingeführt haben. Diese Rolle ist vorwiegend für sämtliche personalbezogene Themen verantwortlich. Die Position des CHRO ermöglicht die Verbindung der Personalarbeit mit der Geschäftsstrategie und bietet HR eine stärkere Positionierung im Unternehmen. Dies wäre ebenfalls eine Erklärung dafür, dass HR bereits verstärkt in strategische Projekte involviert ist, allem voran die Transformation vieler Organisationen hin zu mehr Agilität. (Kienbaum 2020b, S. 3 ff.) Die agile Organisationsform wird zudem vermehrt von HR-Expert*innen angestrebt. (Kienbaum 2020a, S. 22) Auch Petry und Jäger (2018, S. 384) erwarten, dass bis 2030 Unternehmen vorwiegend agil organisiert sein werden.

Die digitale Transformation bedingt aber ebenfalls die Etablierung neuer HR-Jobrollen.

Hierzu wurden in einem Thesenpapier des „Center of the Future of Work“ von Cognizant und von Future Workplace, 21 zukünftige HR-Jobs definiert, die in fünf Bereiche aufgeteilt werden. Diese fünf Bereiche und einige Jobbeispiele dazu, werden kurz näher vorgestellt. (Haufe 2020)

Wohlbefinden der Mitarbeitenden

Durch die zunehmende Digitalisierung verändert sich die Kommunikation und dadurch auch die Verfügbarkeit der Menschen. Ständig und überall erreichbar zu sein, ist heute Standard. Umso wichtiger wird die Work-Life-Balance für Mitarbeitende. Darauf müssen auch HR-Fachleute ein Auge haben. Neue Jobfunktionen wie Chief Purpose Planner oder Director of Well-Being sollen sich um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden kümmern und Teil der Geschäftsstrategie sein. (Haufe 2020; Döring 2020)

Vertrauen

Das Thema Ethik rückt immer stärker in den Bereich von HR. Dabei geht es um die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden in Bezug auf die zunehmende Datafizierung. Das bedeutet, einerseits Transparenz und Fairness zu schaffen, wenn Entscheidungen auf Daten basieren, zum anderen die Verantwortung bei der Entscheidung, ob und wann Menschen durch Maschinen ersetzt werden (können). Um den Blick darauf zu wahren werden u. a. die Jobs Genetic Diversity Officer oder Human Bias Officer vorgeschlagen. (Haufe 2020; Ternès; Wilke 2018, S. 5 ff.)

Kreativität und Innovation

Dieser Bereich bezieht sich insbesondere auf das vermehrt aufkommende Homeoffice. Hierzu müssen vielerorts aber noch die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Neue Technologien werden immer besser und ermöglichen dies somit. Für die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen werden Rollen wie: Work-from-home (WFH) Facilitators oder VR Immersion Counsellors vorgeschlagen. (Haufe 2020)

Umgang mit Daten

Der Einsatz von IT-Systemen /-Software generiert vermehrt Daten für faktenbasierte Entscheidungen und Analysen von bspw. Unternehmensnetzwerken. Künstliche Intelligenz soll die Human Network Analysts dabei unterstützen die Datenauswertungen zu verstehen und, um zu verstehen, wie Menschen zusammenkommen. (Haufe 2020; Petry; Jäger 2018a, S. 77)

Zusammenarbeit Mensch-Maschine

Menschen und Maschinen arbeiten in Zukunft vermehrt zusammen. Beide Faktoren sollen aber nicht in einem Konkurrenzverhältnis zueinanderstehen, sondern sich gegenseitig ergänzen. Dafür werden Human-Machine Teaming Managers vorgeschlagen. (Haufe 2020)

Die Neupositionierung von HR in den Unternehmen ist nur durch eine stetige Professionalisierung und Qualitätsoptimierung möglich. Dementsprechend müssen die erforderlichen Kompetenzen aufgebaut werden. (Schönenberg 2010, S. 78 ff.)

4.3 Kompetenzanforderungen an HR

Grundsätzlich wird zwischen Kompetenz- und Wissensaufbau unterschieden. Wissensaufbau erfolgt meist über Weiterbildungsmaßnahmen und ist messbar. Eine Kompetenz inne zu haben bedeutet hingegen, dass das aufgebaute Wissen in einer konkreten Situation entsprechend angewendet werden kann und anhand einer Handlung sichtbar bzw. messbar wird. (North; Reinhardt; Sieber-Suter 2018, S. 41)

Die Qualifizierung von HR-Fachleuten hat in den letzten Jahren bereits durch akademische bzw. fachliche Ausbildungen sowie durch betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungen Fortschritte gemacht. Fach- und Methodenwissen wie auch strategisches Denken befinden sich bereits auf einem höheren Level als noch in der Vergangenheit. (Schönenberg 2010, S. 78 ff.) Dennoch gibt es Entwicklungspotenzial bei den Kompetenzen der Personaler*innen. Der PricewaterhouseCoopers People-Management 2025 Studie zufolge verändern sich die Kompetenzanforderungen an HR-Fachleuten die nächsten Jahre grundlegend. Wie in Abbildung 8 dargestellt, gelten Networking-Fähigkeit (+11 %), digitales Wissen (+18 %) und die damit verbundene Anwendungskompetenz der Technologien sowie strategisches Denken (+10 %) als die drei wichtigsten Kompetenzen der HR-Expert*innen der Zukunft. (Bruch et al. 2019, S. 9; Döring 2020) Das bedeutet zugleich, dass sowohl der Umgang mit der analogen Welt und den Menschen sowie mit der digitalen Welt und den Technologien beherrscht werden muss.

(Beziehungs-)Netzwerke an sich dienen als intraorganisationales Lernumfeld indem durch Interaktion mit anderen Informationen ausgetauscht und Wissen geteilt wird. Klassische Hierarchiestrukturen hindern diesen abteilungsübergreifenden Informationsaustausch und lassen sogenannte Wissensinseln entstehen. Da durch die digitale Transformation jedoch vermehrt agile Strukturen mit flachen Hierarchien angestrebt werden, gewinnt auch das Netzwerk(lernen) an Bedeutung. Individual Wissen geht in kollektives Wissen über. Im besten Fall entstehen daraus sogar Innovationen, sofern die Beziehungen nicht zu stark und homogen sind. Die Networking-Kompetenz erfordert somit ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und Emotionaler Intelligenz. (Liebsch 2011, S. 98 ff.) Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit die eigenen Emotionen und die der anderen wahrzunehmen, zu interpretieren und darin Verhaltensmuster zu erkennen. (Meyer; Gölzner 2018, S. 19) Dazu gehört auch, dass HR-Verantwortliche die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen im Sinne einer Differenzierung identifizieren und servicieren können. All dies werden in Zukunft wichtige Eigenschaften von HR-Fachleuten in agileren Strukturen sein. (Schwuchow; Gutmann 2020, S. 32)

Die strategische Tätigkeit von HR wird in vielen Fällen noch von administrativen Aufgaben gehemmt. Für die Zukunft wird die Kompetenz des strategischen Denkens zunehmend wichtiger. Zumal HR-Fachleute sich durch den gezielten Einsatz von Technologie wieder vermehrt auf Strategiearbeit fokussieren können sollten. Gleichzeitig werden durch den Einsatz von Technologie Daten erzeugt und gespeichert. (Bruch et al. 2019, S. 9)

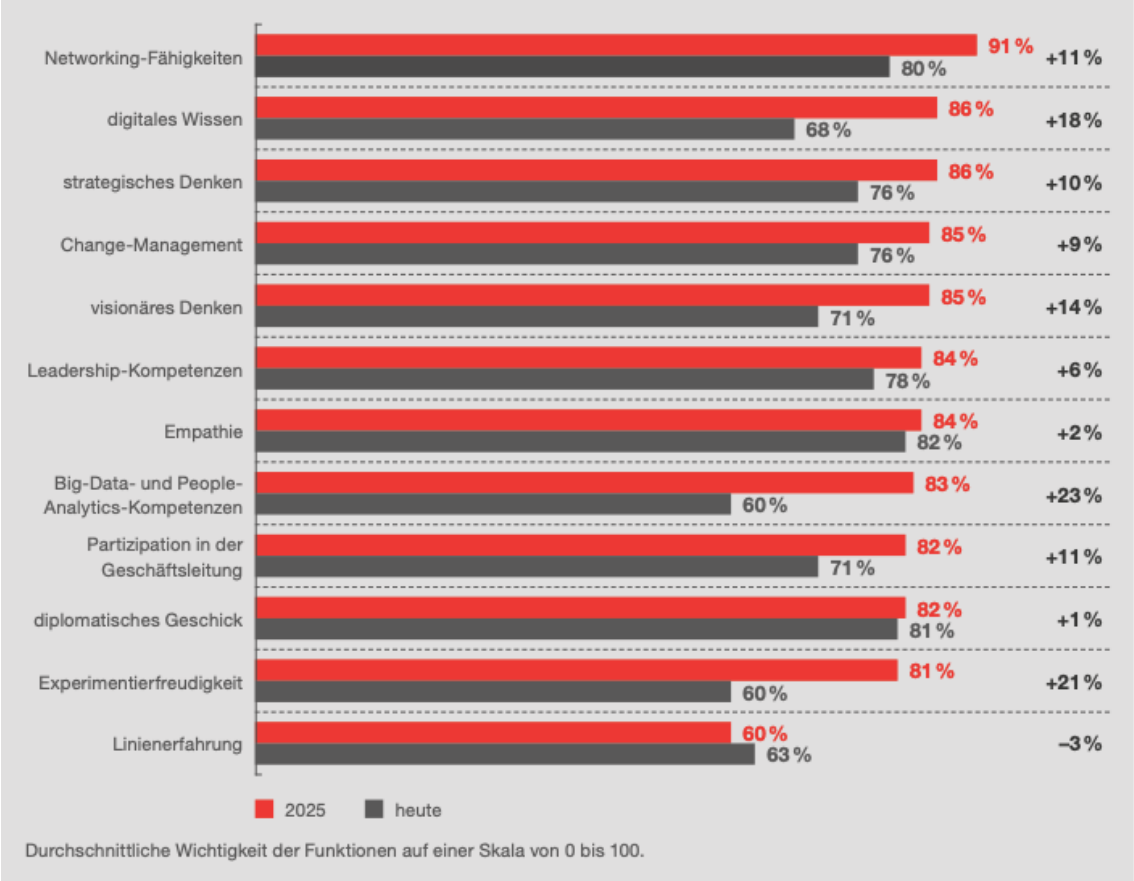

Abbildung 8: Wichtigkeit der Kompetenzen des HRM heute und 2025

(Quelle: Bruch et al. 2019, S. 9)

Deshalb sind Kompetenzen im Bereich Big Data und People Analytics besonders notwendig. Diese Kompetenz hat insgesamt die größte Steigerung in Bezug auf Wichtigkeit mit 23 %. Der Einsatz digitaler Technologien generiert vermehrt Daten, die statistische Auswertungen und Vorhersagen ermöglichen und Grundlage für die strategische Ausrichtung von HR sein könnten. (Bruch et al. 2019, S. 9; Döring 2020) Döring (2020) vermutet jedoch, dass diese Kompetenzlücke der HR-Fachleute mitunter die Begründung für eine fehlende HR-Strategie ist. In diesem Kompetenzbereich besteht noch viel Entwicklungsbedarf.

Die Experimentierfreudigkeit der HR-Fachleute hat mit 21 % die zweitgrößte Steigerung in Bezug auf Wichtigkeit. Sie wird mitunter benötigt, um der Geschwindigkeit und den neuen Anforderungen gerecht zu werden. (Bruch et al. 2019, S. 9)

Eine weitere wichtige Kompetenz aus Sicht von Döring (2020) ist das Veränderungsmanagement. Wie in der PwC People Management-Studie aufgezeigt wird, ist es in Zukunft die Aufgabe von HR, Trends zu erkennen und die Organisation auf diese vorzubereiten. Im Zuge dessen gehört der Kulturwandel zu den Kernaufgaben von HR. Dies umfasst die Führungskräfteentwicklung, das Einbeziehen von Mitarbeitenden sowie eine offene und transparente Kommunikation. Dafür braucht es verstärkte Change-Management- und Leadership-Kompetenzen sowie Empathie, um Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufbauen zu können. Hier braucht es eine klare Linie und Kontinuität. Lediglich ein Viertel der Personalverantwortlichen fühlt sich gut auf die neuen Transformations- und Change-Aufgaben vorbereitet. (Döring 2020; Schwuchow; Gutmann 2020, S. 32; Bruch et al. 2019, S. 9)

Ein Kompetenzbereich, der noch nicht in der People Management-Studie genannt wird, ist die Gesundheitskompetenz. Die Gesundheitskompetenz bezeichnet Wissen, Motivation und Fähigkeit gesundheitsbezogene Informationen zu verstehen und dadurch die Lebensqualität zu erhalten. (Sozialministerium Österreich o. J.) Diese Kompetenz wird in Zukunft wichtiger werden, da immer mehr Menschen mit gesundheitlichen Problemen wie Fehlhaltung, Burnout oder gar Vereinsamung kämpfen. Die Wahrung der Work-Life-Balance gehört folglich zu den neuen Aufgaben von HR. (Döring 2020)

Es steht fest, dass entsprechende Kompetenzen erworben werden müssen, wenn HR weiterhin eine Daseinsberechtigung in Unternehmen haben möchte. HR muss den Transformationsprozess aktiv anleiten und gestalten und sich als Change Agent im Unternehmen etablieren. Dafür muss HR schneller auf die Anforderungen der Organisation reagieren und proaktiver auf die Mitarbeitenden zugehen. Die Expertise im Bereich Beratungs- und Coaching-Kompetenz muss durch Aus- und Weiterbildung der HR-Fachleute aufgebaut werden. (Konrad; Resch 2019) Zusätzlich erhöht die Professionalisierung die Qualität der Personalarbeit und hat Studien zufolge, eine direkte positive Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität. Diese Attraktivität am Arbeitsmarkt ist in Zeiten des Fachkräftemangel ein wichtiger Faktor. (Hackl; Gerpott 2014, S. 6–7) In jedem Fall ist es unabdingbar, dass HR-Fachleute Neugier und Lust auf Veränderung mitbringen. (Döring 2020)

4.4 Herausforderungen und Kritik

Die Digitalisierung verändert das Umfeld von Unternehmen grundlegend. Wie in Kapitel 2 beschrieben, reichen die Auswirkungen von der Gesellschaft über die Marktebene bis hin zur Arbeitswelt. Dies bedeutet gleichzeitig, dass die neuen Anforderungen an Unternehmen und folglich an HR zunehmen. Die heutigen Herausforderungen für HR werden die Kernanforderungen von morgen sein. Ein Grund mehr für HR einen Blick in die Zukunft zu wagen. HR-Abteilungen haben nämlich häufig keine richtige strategische Ausrichtung. Der Wertbeitrag zur Unternehmensstrategie hält sich dadurch in Grenzen, da die HR-Prozesse und Services nicht darauf ausgerichtet sind. Häufig wird der Personalbereich daher als zu administrativ und passiv bezeichnet. In den Augen der anderen Fachbereiche wird der Fokus von HR zu stark auf Themen wie Diversity, Employer Brandig oder Work Life Balance gelegt, statt auf deren Interessensfelder (Flexibilität, Geschwindigkeit und Effizienz). Insgesamt sprechen die Fachbereiche nicht dieselbe Sprache und haben wenig Verständnis füreinander. Dies führt mitunter zu einer Unzufriedenheit innerhalb der HR-Abteilung. Diese Unzufriedenheit wird durch Ressourcenknappheit und geringe Entscheidungsspielräume trotz komplexeren Rahmenbedingungen verstärkt. Geschlossen wird der Teufelskreis durch den Rückzug von HR (Passivität) auf Grund der steigenden Unzufriedenheit. Die wesentlichen Herausforderungen sind im Folgenden zusammengefasst:

- HR arbeitet in zu starren Strukturen, muss aber mit zunehmend aufweichenden Unternehmensgrenzen umgehen.
- HR bietet zu wenig individuelle Personalmaßnahmen, obwohl die Diversität der Mitarbeitenden in den Unternehmen steigt.
- HR muss den Nutzen in IT-Technologien erkennen, um weniger administrativ tätig zu sein.
- HR wird in Zukunft stärker beratend tätig sein, die Kompetenzen dafür müssen noch entwickelt werden.
- HR muss Kompetenzen im Bereich People Analytics aufbauen.
- HR muss die Organisation im Kulturwandel begleiten, die notwendigen Change Management-Kompetenzen fehlen den meisten HR-Verantwortlichen noch.

Für HR hat sich bereits vieles verändert, viele Unternehmen stehen jedoch erst am Beginn der digitalen Transformation. Erschwerend hinzu kommt, dass HR einer Doppelbelastung – Transformation der Organisation und Transformation von HR – ausgesetzt ist. (Abschnitt 3.3. gesamt: Petry; Jäger 2018, S. 384 ff.; Ternés; Wilke 2018, S. 9; Hackl; Gerpott 2014, S. 36-38)

4.5 Zusammenfassung

Mit der digitalen Transformation steigt der Druck auf die Unternehmen und somit auf HR. Insbesondere die doppelte Belastung von HR durch Transformation der Gesamtorganisation und von HR selbst ist ein Balanceakt für den Fachbereich. Umso wichtiger ist eine HR-Strategie, die im Optimalfall an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und regelmäßig angepasst wird. Doch nur wenige Unternehmen haben überhaupt eine strategische HR-Ausrichtung. Zu oft ist HR im Tagesgeschäft festgefahren. Ist dennoch eine HR-Strategie vorhanden sollte an ihr die HR-Architektur und somit die Prozesse und Services ausgerichtet werden. Auf Grund der digitalen Transformation verändern auch diese sich zunehmend. Entlang des Personallebenszyklus sind alle Phasen betroffen. Die Personalplanung erfolgt zunehmend computerunterstützt, das Personalmarketing setzt vermehrt auf soziale Medien, die einen direkten Kontakt zum Arbeitsmarkt herstellen, folglich werden im Bereich Recruiting immer häufiger Softwarelösungen eingeführt, die administrative Tätigkeiten übernehmen oder teilweise von den Bewerbenden übernommen werden. Hinzu kommen sämtliche technologische Möglichkeiten, um die Suche und das Matching zu automatisieren. Im Bereich der Personalentwicklung ergeben sich neue Lernformen, die über Lernplattformen zur Verfügung gestellt werden. Die Rolle der Personalentwicklung und der Führungskräfte verändert sich diesbezüglich Richtung agile Lernbegleiter*innen. Technologie unterstützt auch in der Personalbeurteilung, indem Dokumente abgelegt und Genehmigungsprozesse automatisiert werden. Zusätzlich gibt es durch die Veränderung der Organisationsstruktur neue Formen der Beurteilung wie die OKR-Methode oder 360-Grad-Feedback. All die generierten Daten aus den Systemen können anschließend im Personalcontrolling für Datenanalysen und Trendreports im Rahmen des People Analytics herangezogen werden und wiederum in die strategische Ausrichtung von HR einfließen. Neue Technologien wie Cloud-Lösungen und SaaS ermöglichen eine raschere und unkomplizierte Einführung einer Software, bei der die IT-Abteilung dennoch miteinbezogen werden sollte.

Die wohl grundlegendste Veränderung der digitalen Transformation für HR ist der Wandel in der Unternehmens- und Führungskultur. Diese verändert sich hin zu flacheren Hierarchien und agileren Arbeitsweisen. Die Rolle der Führungskraft verändert sich und geht vermehrt in Richtung Sinnstiftung. Dieser Wandel muss eng von der HR-Abteilung begleitet werden. Es braucht viel Kommunikation und Vertrauen und die entsprechenden Change-Management-Kompetenzen.

5. Methodik

5.1 Forschungsfrage und -ziele

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich, wie bereits in Kapitel 1 erläutert, mit der Frage, wie sich die Rolle von HR in Unternehmen durch die digitale Transformation verändert bzw. verändern muss. **Ziel** ist es, die Veränderungen aufzuzeigen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen zu analysieren.

5.2 Forschungsansatz und -design

Die wesentliche Aufgabe von empirischer Forschung besteht darin, Theorien zur Realität aufzustellen, diese zu überprüfen und systematisch darzulegen. (Mayer 2013, S. 18) Dieser Masterarbeit liegt ein induktiver Forschungsansatz zugrunde. Dabei werden allgemeine Schlussfolgerungen auf Basis von Einzelbeobachtungen gezogen. (Mayer 2013, S. 19) Diese Einzelbeobachtungen erfolgen in Form von Experteninterviews; die Ergebnisse dieser Interviews werden anschließend mit der Theorie verglichen.

Das Forschungsdesign dieser Arbeit orientiert sich an der qualitativen Evaluationsforschung, da diese laut Mayring (2016, S. 62) „Praxisveränderungen wissenschaftlich begleiten und auf ihre Wirkung hin einschätzen“ will. Das Untersuchungsverfahren ist in Kapitel 5.3 beschrieben.

5.3 Untersuchungsverfahren

Die Datenerhebung der vorliegenden Masterarbeit basiert auf Experteninterviews. Dabei wurde vorrangig auf explorative Experteninterviews gesetzt, um eine erste Orientierung zu bestehenden Ansätzen aus dem Forschungsfeld zu erhalten. (Bogner; Littig; Menz 2014b, S. 24) Demnach wurden in dieser Arbeit unterschiedliche HR-Expert*innen zur digitalen Transformation in ihren jeweiligen Unternehmen sowie zu ihrer Rolle in diesem Zusammenhang befragt. Die HR-Expert*innen haben entweder eine spezifische HR-Funktion inne oder beschäftigen sich im HR-Beratungsumfeld stark mit der digitalen Transformation. Die unterschiedlichen Perspektiven sollen zum einen die aktuelle Ist-Situation der befragten Unternehmen widerspiegeln, zum anderen einen Blick auf die Soll-Situation ermöglichen. Ein Soll-Ist-Vergleich würde die Erstellung von Handlungsempfehlungen ermöglichen, was jedoch nicht Ziel dieser Masterarbeit ist.

5.3.1 Interviewform

Das Experteninterview stellt eine besondere Form des Leitfadeninterviews dar, wobei die befragte Person als Repräsentant*in einer Gruppe gilt. (Mayer 2013, S. 37 ff.) Expert*innen sind laut Lackes (o. J.) Personen, „deren Leistung auf einem bestimmten Fachgebiet weit über dem Durchschnitt liegen." (Lackes o. J.) Mayer (2013) definiert einen Experten bzw. eine Expertin anhand folgender Zuordnungskriterien:

- *„Wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung" oder*
- *„Wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt." (Mayer 2013, S. 41)*

Während die Stichprobe in der quantitativen Forschung die Grundgesamtheit widerspiegelt, ist für die qualitative Forschung die Relevanz der untersuchten Subjekte zentral. (Mayer 2013, S. 38 ff.)

5.3.2 Stichprobenbildung und -beschreibung

Die Stichprobe wurde auf Basis des Zufallsprinzips im Laufe der Literaturrecherche definiert. Eine Vorabfestlegung der Stichprobe anhand konkreter Merkmale war auf Grund der Intransparenz des digitalen Fortschritts von Unternehmen, insbesondere derer HR-Abteilungen, in diesem Fall nicht möglich. Als Stichprobe wurden vier HR-Expert*innen aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen aus Österreich und Deutschland befragt. In Bezug auf die Unternehmensgröße wird zwischen Kleinstunternehmen, Klein-, Mittel- und Großunternehmen unterschieden, wobei bei der Kategorisierung die Anzahl der Mitarbeitenden ausschlaggebend ist. (WKO o. J.) Für die Stichprobenbildung war die Unternehmensgröße jedoch kein Kriterium. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um weltweit tätige Großunternehmen sowie Mittlere- und Kleinstunternehmen (Start-up). Da die Unternehmen anonym bleiben wollen, stehen die Abkürzungen als Kurzbezeichnung für die befragten Personen (siehe Tabelle 1).

	Expertengruppe		Σ
	HR-Expert*In	HR-Berater*In	
Unternehmen SG	1		1
Unternehmen MG	1		1
Unternehmen FQ		1	1
Unternehmen MP		1	1
Σ	2	2	4

Tabelle 1: Stichprobe

(Quelle: eigene Darstellung)

Die Befragung von unterschiedlichen Zielgruppen soll unterschiedliche Sichtweisen auf die Thematik ermöglichen: Zum einen die Ist-Situation durch die HR-Expert*innen, um herauszufinden, wie der Stand in den Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation ist, zum anderen die Soll-Situation durch die Befragung von HR-Berater*innen. Auf Grund der zeitlichen Einschränkung sowie der erschwerten Verfügbarkeit von Expert*innen wegen COVID-19 wurde die Gesamtzahl der Interviews auf vier beschränkt.

5.3.3 Der Interviewleitfaden

Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung sind stets teilstrukturiert. Für die Vorbereitung und Durchführung der Interviews werden Leitfäden entwickelt, die der Strukturierung des Themas sowie als Hilfsmittel während des Interviews dienen. (Bogner; Littig; Menz 2014a, S. 28) Der Leitfaden dieser Arbeit beinhaltet vorwiegend allgemein gehaltene Themenfelder, da vordefinierte Fragen unter Umständen während der Interviews einengend gewirkt hätten. Es wurden daher nicht in allen Interviews dieselben Fragen gestellt. Nach Bogner, Litting und Menz (2014, S. 28) müssen die Fragen der Interviews nicht zwingend ident sein, um einen Vergleich herstellen zu können. Die befragten Personen müssen lediglich Informationen hinsichtlich der forschungsrelevanten Fragestellung liefern. Der Leitfaden eines ein- bis zweistündigen Interviews beinhaltet zwischen drei und acht Themenblöcke mit jeweils ein bis drei Hauptfragen. (Bogner; Littig; Menz 2014a, S. 28) Für beide Expertengruppen wurde derselbe Leitfaden mit den entsprechenden Themenblöcken verwendet (siehe Anhang I). Zusatzfragen wurden in den Interviews nur gestellt, wenn die Hauptthemen nicht ausreichend beantwortet wurden. Die befragten Personen erhielten die Leitfragen vorab per E-Mail, um sich entsprechend vorbereiten zu können.

5.3.4 Durchführung und Untersuchung

Die Interviews wurden vorwiegend via Microsoft Teams durchgeführt und aufgezeichnet. Dies war unter anderem auf die räumliche Distanz sowie auf die Maßnahmen in Zusammenhang mit COVID-19 im Frühjahr/Sommer 2021 zurückzuführen. Ein Interview wurde unter Einhaltung der notwendigen Schutzmaßnahmen persönlich durchgeführt und mit Hilfe eines Smartphones aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 60 Minuten und waren für die Expert*innen freiwillig.

5.3.5 Aufbereitung der Ergebnisse

Um die erhobenen Daten auszuwerten, müssen diese vorab entsprechend aufbereitet werden. Bei der Datenaufbereitung wird zwischen verschiedenen Protokollierungsarten unterschieden. (Mayring 2016, S. 88) Die aufgezeichneten Interviews wurden durch Transkription in Form von Interviewprotokollen dargestellt (siehe Anhang II und III). Die Transkription dient der Umwandlung von Audiodateien in Schrift, sodass diese dokumentiert und für das Auswertungsverfahren genutzt werden können. (Dresing; Pehl 2020, S. 836) Die Interviews wurden in Schriftdeutsch wiedergegeben, Satzbaufehler sowie Grammatikfehler wurden behoben. Die inhaltliche Ebene stand generell im Vordergrund, da es sich um Experteninterviews handelt. (Mayring 2016, S. 91) Die Aussagen wurden den Themenblöcken zugeordnet und nicht anhand des Gesprächsverlaufs strukturiert. Bei der Protokollierung wurden folgende Regeln eingehalten:

- Füllwörter wie (wie „ähm“ oder „hm“) wurden nicht berücksichtigt.
- Dialektpassagen wurden eingedeutscht.
- Pausen, Lachen etc. wurden nicht berücksichtigt.
- Nonverbale Ausdrücke wurden nicht beachtet.
- Wortwiederholungen sowie nicht relevante Informationen wurden nicht beibehalten.

Die Interviewerin ist mit „I“, die befragte Person mit dem jeweiligen Namenskürzel – z. B. „SG“ – gekennzeichnet. Auf Grund der Anonymisierung gibt es keine Legende zu den Namenskürzeln.

5.3.6 Auswertung und Analyse der Ergebnisse nach Mayring

Für die Auswertung der Ergebnisse wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen. Bei dieser wird eine systematische Technik angewendet, bei der das Interviewprotokoll Schritt für Schritt analysiert wird. Der Kern der Auswertung ist die Bildung von Kategorien, die herausgefiltert werden sollen. Dabei wird das Material stark reduziert, sodass nur noch wesentliche Inhalte bestehen bleiben. (Mayring 2016, S. 114–116) Die Kategorienbildung dieser Arbeit erfolgte auf Basis des Ablaufmodells induktiver Kategorienbildung nach Mayring (2016, S. 116), wie in der folgenden Abbildung 9 dargestellt:

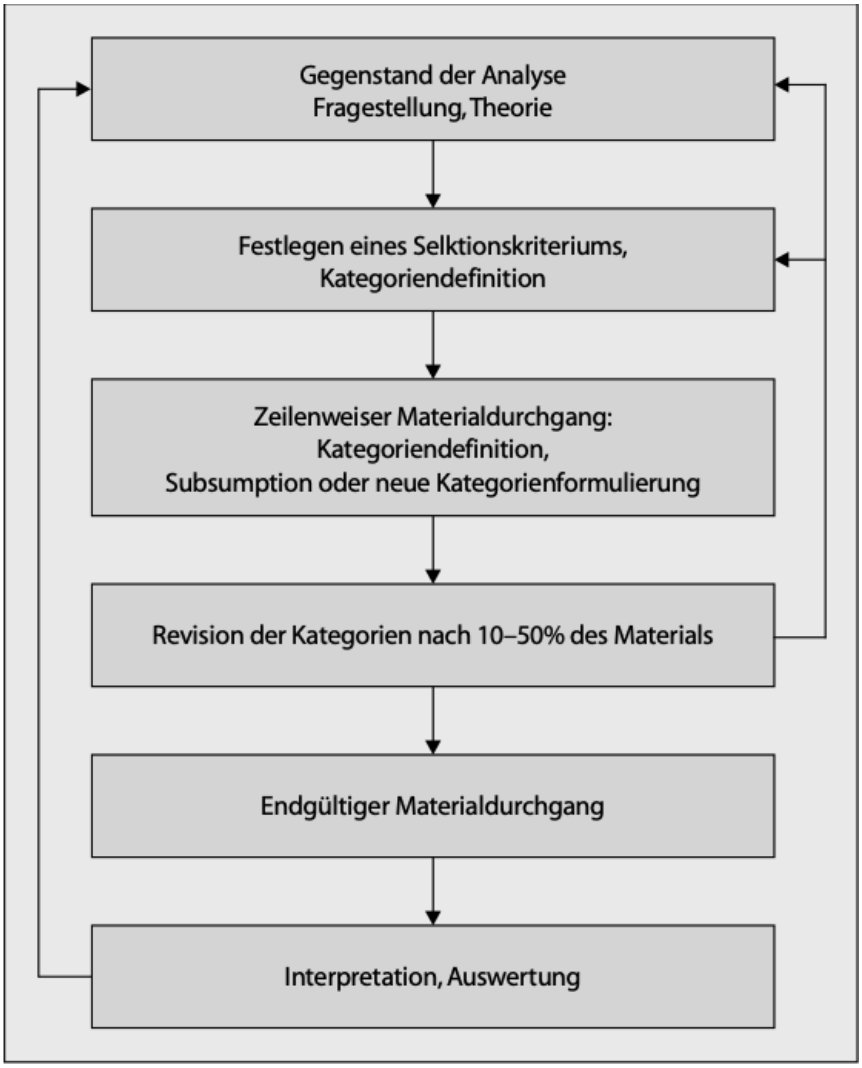

Abbildung 9: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung

(Quelle: Mayring 2016, S. 116)

Als Erstes wurde ein Selektionskriterium für die Kategorienbildung festgelegt, das auf den Hauptthemen der theoretischen Darstellung basiert. Anschließend wurden die Inter-

viewprotokolle durchgearbeitet und bei der ersten passenden Textstelle eine entsprechende Kategorie gebildet. Weitere ähnliche Textstellen wurden derselben Kategorie zugordnet, ansonsten wurde eine neue Kategorie gebildet. In dieser Arbeit wurde erst nach der Analyse des gesamten Textmaterials das Kategoriensystem überarbeitet, sodass keine Überlappungen mehr vorhanden waren. Anschließend wurde das Textmaterial erneut analysiert. Den Kategorien wurden Textstellen zugordnet, die mit der entsprechenden Seitenzahl sowie einer Paraphrase kenntlich gemacht wurden. Die Kategorien können am Ende quantitativ ausgewertet werden, um zu eruieren, welche Kategorie am häufigsten vorkommt. (Mayring 2016, S. 117–118) Die Auswertungsprotokolle in Anhang IV und V beinhalten zusätzliche Informationen wie Person oder Seitenzahl, um die jeweilige Paraphrase den Interviewprotokollen zuzuordnen. Zudem wurden eine Generalisierung der jeweiligen Paraphrase sowie eine Reduktion der Aussagen pro Kategorie vorgenommen. Die Kategorien wurden mit K1–K10 für die Befragung der HR-Expert*innen gekennzeichnet und mit K1a–K10a für die Befragung der HR-Berater*innen. Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse werden in Kapitel 6 dargelegt.

5.4 Gütekriterien

Die qualitative Forschung wird seit vielen Jahren kritisiert, da sich deren Qualität im Gegensatz zur quantitativen Forschung nicht einheitlich bestimmen lässt. Die klassischen Gütekriterien wie Reliabilität (Zuverlässigkeit), Validität (Gültigkeit) und Objektivität gelten zwar für alle Untersuchungen, werden in der qualitativen Forschung jedoch eher abgelehnt. (Flick 2019, S. 473–488) Mayring (2016, S. 144-148) definiert sechs weitere Gütekriterien, die speziell für die qualitative Forschung aufgestellt wurden. Das Gütekriterium der *Verfahrensdokumentation* ist in dieser Arbeit gegeben, da das Forschungsverfahren von der Datenerhebung über die Auswertung bis hin zur Interpretation transparent und nachvollziehbar dargelegt wurde (siehe hierzu Kapitel 6 sowie die Anhänge). Als zweites Kriterium wird die *argumentative Interpretationsabsicherung* genannt. Interpretationen wurden in der vorliegenden Arbeit nachvollziehbar begründet. Zudem erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit der theoretischen Grundlage des Forschungsthemas. Die *Regelgeleitetheit* ist durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, mithilfe derer das Material systematisch schrittweise analysiert wurde, ebenfalls gegeben. Die detaillierte Vorgehensweise ist in Kapitel 5.3 beschrieben. Das vierte Gütekriterium ist die *Nähe zum Gegenstand*. Hierzu ist anzumerken, dass die befragten Personen in ihrem gewohnten Umfeld interviewt wurden. Des Weiteren ist die Forschungsthematik eng mit dem Arbeitsalltag der befragten Personen verknüpft. Hinsicht-

lich der *kommunikativen Validierung* wurde den Interviewten angeboten, die Interviewprotokolle nach Fertigstellung zu erhalten. Aus zeitlichen Gründen (Urlaube etc.) wurde dies von allen Befragten abgelehnt. Die Ergebnisse werden nach Abschluss der Arbeit an die Befragten gesamthaft übermittelt. Der Vergleich der erhobenen Daten mit der erläuterten Theorie bildet die Basis für die *Triangulation*. Es wurden jedoch keine quantitativen Analysen in diese Arbeit einbezogen.

6. Diskussion der Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden unter 6.1 die Ergebnisse aus den Befragungen der HR-Expert*innen sowie der HR-Berater*innen dargelegt. In Kapitel 6.2 erfolgt die Gegenüberstellung der Untersuchungsergebnisse mit der theoretischen Basis.

6.1 Ergebnisse der Untersuchung

6.1.1 HR-Expert*innen

Die digitale Transformation ist schon lange im Gange, so wurde bereits beim Umstieg von Brief auf E-Mail ein erster diesbezüglicher Schritt gesetzt. Je nach Branche sind Unternehmen schon länger mit dieser Thematik konfrontiert. Die **Treiber** der digitalen Transformation sind sehr vielfältig – vorrangig sind es aber die neuen Technologien. Bei Produktionsbetrieben ist der Treiber beispielsweise die Robotertechnik für die Massenproduktion. Doch auch die Corona-Pandemie, die im Jahr 2020 weltweit ausbrach, wird als zusätzlicher Beschleuniger gesehen. Auf Grund der Unvorhersehbarkeit der Pandemie mussten kurzfristig Maßnahmen getroffen werden, wie zum Beispiel das Ermöglichen von Homeoffice. Dadurch ergaben sich neue Anforderungen in den Fachbereichen wie etwa die digitale Signatur. Person SG nannte diese, da die Anforderung auf Grund einer Wirtschaftsprüfung aufgekommen war. Durch die vermehrte Homeoffice-Tätigkeit während der Pandemie konnten Anträge nur schwierig manuell unterschrieben werden, daher wurde in diesem Fall ebenfalls auf den Einsatz moderner Technologie gesetzt. (K1, S. 127)

Die **Auswirkungen** der digitalen Transformation auf die Unternehmen sind massiv und viele Unternehmen stehen erst am Anfang dieser Transformation. Durch die neuen Möglichkeiten verändert sich mitunter das Konsumverhalten der Menschen. Hersteller reagieren darauf, indem sie beispielsweise Kühlschränke auf den Markt bringen, die erkennen, wann ein bestimmtes Produkt aufgebraucht ist. Dieses wird folglich über eine App nachbestellt. Auch die Individualisierung spielt im Bereich Konsumverhalten eine Rolle. Das Unternehmen, in dem eine bzw. einer der befragten HR-Expert*innen arbeitet, entwickelte beispielsweise eine App, in der das Jausenbrot individuell konfiguriert und bestellt werden kann und dann zur entsprechenden Pausenzeit geliefert wird. Neben dem Konsumverhalten verändert sich auch die Arbeitswelt merkbar. Durch die Veränderung der Arbeitswelt ergeben sich neue Berufsbilder und Jobs. Jedoch herrscht auch ein deutlich merkbarer Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt, was die Unternehmen vor die Frage

stellt, ob Fachkräfte dezidiert am Arbeitsmarkt gesucht oder intern ausgebildet werden sollen. Des Weiteren verändern sich die administrativen Prozesse durch den Einsatz von technologischen Systemen, wodurch für HR-Expert*innen mehr Zeit für die Beratung der Mitarbeitenden bleibt. Gleichzeitig verändert sich dadurch die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen, aber auch zu externen Partner*innen. Infolgedessen werden neue Modelle für die Zusammenarbeit etabliert, beispielsweise interdisziplinäre Teams. Die Datenmengen, die durch den Einsatz von Technologie entstehen, werden zusätzlich als Entscheidungshilfen genutzt. (K2, S. 127-128)

Der Einsatz von Technologie muss aber auch strategisch verankert werden, um genau diese Einheitlichkeit der Systeme zu gewährleisten. Die **HR-Strategie** beinhaltet schon seit einigen Jahren das Thema der Digitalisierung. In den meisten Fällen bildet die Strategie einen groben Rahmen und gibt Leitlinien vor. Des Weiteren muss die HR-Strategie laufend an die Entwicklungen im externen Umfeld angepasst werden. In kaum einem Unternehmen gibt das Top Management einen Weg vor, sondern es sind meist die Fachleute, die die Notwendigkeit erkennen und mit einem entsprechenden Vorschlag auf das Top Management zugehen. Für einen besseren Überblick und die Entwicklung einer gesamthaften strategischen Ausrichtung von HR wurde in einem Unternehmen ein Shared-Leadership-Team etabliert. Dieses besteht aus Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen wie Personal-, Organisationsentwicklung und IT. In diesem Team wird ein Ausblick erstellt, wie sich die HR-Landschaft und -Aktivitäten weiterentwickeln werden. (K3, S. 131)

Ist ein grober Fahrplan definiert, werden die **HR-Prozesse und Services** genauer analysiert. Diese bieten sehr viel Digitalisierungspotenzial, zumal die HR-Tätigkeit viele administrative Aufgaben beinhaltet. Standardprozesse werden mit Hilfe von digitalen Lösungen automatisiert. Insbesondere den Prozessen Employer Branding/Recruiting, Onboarding, Stammdatenverwaltung und Performance Management schreibt eine bzw. einer der befragten HR-Expert*innen das meiste Digitalisierungspotenzial zu. Die Nutzung von digitalen Medien ist im Rahmen des Employer Branding heute nicht mehr wegzudenken. Es gibt einen deutlichen Trend weg von der Printwerbung hin zur Nutzung von sozialen Medien, z. B. in Form von Instagram-Stories oder der Bewerbung von Jobmessen über Facebook. Bewertungsportale wie Kununu fördern zusätzlich die direkte Kommunikation. Als Teil der Öffentlichkeit müssen Unternehmen aktiv die Geschehnisse beobachten, die Kanäle bespielen, Fragen oder Beschwerden beantworten und richtigstellen. Die Gehaltsabrechnung und die Zeitwirtschaft erfolgen größtenteils automatisch, Dienstverträge werden per E-Mail verschickt und gegebenenfalls digital unterzeichnet, Basisfragen werden mittels Chatbot beantwortet. Die Nutzung von Technologie bedeutet

für HR aber auch, dass die eigenen Prozesse ständig analysiert und adaptiert werden müssen. Zudem ist jede Systemeinführung mit sehr großem administrativem Aufwand verbunden, der sich jedoch langfristig auszahlt. Mit jeder neuen technischen Möglichkeit kommt eine neue Anforderung der Fachbereiche hinzu. Zudem müssen Arbeitszeitmodelle überarbeitet werden. Die Tendenz geht in den Unternehmen weg von einer starren Arbeitszeitregelung hin zu mehr Flexibilität, z. B. durch Funktionsarbeitszeit. Dabei wird auf die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden plädiert, um die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen einzuhalten. (K4, S. 132-134)

Beim **Einsatz von Technologie** wird zwischen technologischer Entwicklung für die Produktion und Technologie für HR unterschieden. Das Produktionsunternehmen, in dem eine bzw. einer der befragten Expert*innen arbeitet, ist sehr stark in der Forschung und Entwicklung bezüglich des Einsatzes neuer Technologie tätig. Als Beispiel wurde der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Form einer „Alexa“ genannt, die einzelne Schubladen und teilweise sogar deren Inhalt innerhalb einer Küche erkennt und automatisch bei Aufforderung – „Alexa, öffne Schublade X“ oder „Alexa, ich brauche Mehl“ – öffnet. Auch „Predictive Maintenance“ wird erst durch den vermehrten Einsatz von Technologie möglich, so zeigt die Künstliche Intelligenz etwa an, wann eine Maschine gewartet werden muss. Im Bereich HR ist ebenfalls ein vermehrter Einsatz von Technologie erkennbar: einerseits durch die Einführung komplett neuer Systeme, andererseits durch die Ablösung bestehender Systeme durch neue, innovativere. Als Beispiele wurden SAP SuccessFactors (SF) sowie Microsoft Office 365 genannt. Durch den Einsatz von SAP SuccessFactors kann beispielsweise die Zeiterfassung oder die Gehaltsabrechnung digital und teils automatisiert erfolgen. Zudem bietet das Tool die Möglichkeit, einen elektronischen Personalakt zu führen. Nur eines der in die Untersuchung inkludierten Unternehmen hat die Personalakten aktuell noch analog in Schränken versperrt. Zusätzlich werden Chatbots und Apps eingesetzt, um in Kontakt mit den Mitarbeitenden zu treten. Chatbots ermöglichen die automatisierte Beantwortung einfacher Fragen von Mitarbeitenden. Über Apps ist es möglich, alle Mitarbeitenden der unterschiedlichen Geschäftsbereiche, und zwar sowohl die Angestellten als auch das gewerbliche Personal in der Produktion, zu erreichen. Die Module von Microsoft Office 365 bringen eine neue Dynamik in die Arbeitswelt und ermöglichen eine neue kollaborative Art der Zusammenarbeit. Für beide Unternehmen, in denen die befragten HR-Expert*innen tätig sind, ist die Einheitlichkeit der Systeme wichtig. Wenn möglich, soll vieles über ein einziges System abgewickelt werden; ist dies nicht machbar, braucht es zumindest ein modernes User Interface (Benutzeroberfläche) und die Verbindung der Systeme, sodass es einen einzigen Einstiegspunkt gibt und nicht zahlreiche Passwörter benötigt werden. (K5, S. 134-136)

Die vermehrte Automatisierung von HR-Prozessen und Services ermöglicht die Einführung von **Employee Self Service Tools**, wofür Desktopanwendungen und Apps eingesetzt werden. Die Mitarbeitenden übernehmen dadurch einfache administrative Tätigkeiten von HR. Beispielsweise können Dokumente von den Mitarbeitenden selbst hochgeladen oder Lohnzettel digital in Echtzeit aufgerufen werden. Die Zeiterfassung erfolgt über das Stempeln oder über eine Desktopanwendung, es werden keine Zeiten mehr in Excel-Dateien erfasst. Die Tools werden auch genutzt, um mit den Mitarbeitenden in direkten Kontakt zu treten, sei es für die Schichteinteilung oder für die Übermittlung von wichtigen Informationen. HR geht definitiv mehr Richtung Self Service. (K6, S. 137-138)

Alle der genannten Faktoren führen zu einem grundlegenden **kulturellen Wandel** in den Unternehmen. Neue Arbeitsweisen erfordern mehr Transparenz und einen Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer offeneren, neuen Haltung. Für den Erfolg dieser Veränderungsprozesse ist es zentral, dass die Mitarbeitenden in diese einbezogen und begleitet werden. Dafür braucht es einen guten Informationsfluss und viel Kommunikation. Den Menschen muss die Angst vor der Veränderung genommen werden. (K7, S. 138-139)

Die **Rolle von HR** sehen beide befragten Personen gleich: HR ist in doppelter Weise von der digitalen Transformation betroffen. Die Begleitung der Mitarbeitenden in der Transformation und die Einbindung der Führungskräfte werden in Zukunft die zentrale Rolle von HR sein. (K8, S. 139)

Der **Aufbau von Kompetenzen** ist sowohl für die Mitarbeitenden als auch für HR ein wichtiger Faktor. Die große Bandbreite an Tools ist jedoch sehr herausfordernd, teils überfordernd für die Mitarbeitenden. Hier gilt es seitens HR, entsprechende Schulungskonzepte zu entwickeln. Diese reichen in den meisten Fällen von klassischen Präsenztrainings, in denen in einem Computerraum die Themen durchgearbeitet werden, bis hin zu Selbstlernkonzepten, in denen Mitarbeitende sich Wissen mit Hilfe von Online-Schulungen, -Dokumentationen oder Videos im Selbststudium aneignen. Insbesondere das Filtern und Priorisieren der Informationsmassen ist für viele eine große Herausforderung. Die Kompetenzlücken werden unterschiedlich aufgedeckt: Zum einen sind es die Mitarbeitenden selbst, die ihren Kompetenzbedarf erkennen, zum anderen wird dieser Prozess von HR aktiv gesteuert. Damit HR die Mitarbeitenden entsprechend weiterentwickeln und für die Veränderungen vorbereiten kann, ist der Aufbau von neuen Kompetenzen notwendig. Beispielsweise mussten aufgrund der Einführung einer neuen SAP-Software die HR-Business-Partner intensiv geschult werden. (K9, S. 139-141)

Diese Veränderungen stellen HR vor zunehmende **Herausforderungen**. Einerseits fehlt es HR oft an Ressourcen, die notwendig wären, um die Mitarbeitenden entsprechend bei diesem Change zu begleiten und um die anstehenden Digitalisierungsprojekte zu bewerkstelligen. Dadurch mangelt es oft an wichtiger Kommunikation mit den Mitarbeitenden, die vorwiegend im kulturellen Wandel essenziell wäre. Andererseits ist das hohe Informationsaufkommen für HR wie auch für die Mitarbeitenden eine große Herausforderung. Um die notwendigen Veränderungen anzustoßen, müssen zudem alte Muster und Gewohnheiten aufgebrochen werden. (K10, S. 141-142)

Nachfolgend werden die Kategorien aus Sicht der HR-Berater*innen beleuchtet.

6.1.2 HR-Berater*innen

Kaum ein Unternehmen funktioniert in der heutigen Zeit noch gänzlich ohne digitale Technologien. Auch für die HR-Berater*innen war die Corona-Pandemie ein zentrales Ereignis in der digitalen Transformation und gilt somit als einer der **Treiber** dieser. (K1a, S. 143)

Die **Auswirkungen der digitalen Transformation** treffen alle – von den Kleinst- bis zu den Großunternehmen. In den meisten Fällen wird die Transformation durch die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen eingeleitet. Dies ist mitunter notwendig, da sich analoge Geschäftsmodelle nach und nach negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Durch den vermehrten Einsatz von Technologie entstehen große Datenmengen. Diese gelten als das neue Öl, da sie im Sinne von Data Analytics entsprechend verwendet werden können. (K2a, S. 143-144)

Bezüglich der **HR-Strategie** sind sich die Berater*innen einig, dass nur die wenigsten Unternehmen eine strategische HR-Ausrichtung haben. Ob es eine im Detail ausgearbeitete HR-Strategie braucht, ist aber für beide Befragten fraglich, denn erstens muss die HR-Strategie laufend an die Begebenheiten angepasst werden und zweitens soll die HR-Strategie eher eine grobe Ausrichtung in Form von Leitlinien vorgeben. HR ist zudem nur selten strategisch in der Geschäftsstrategie verankert. Wenn es eine HR-Strategie gibt, ist diese zwar häufig niedergeschrieben, wird aber nicht gelebt. (K3a, S. 144-145)

Aus Sicht der HR-Berater*innen sind HR-Fachleute häufig in ihren **Prozessen und Services** festgefahren und verlieren dadurch den Blick auf das große Ganze. Um die sich ändernden Anforderungen zu meistern, braucht es neue Prozesse und Services sowie eine Standardisierung von Prozessen, z. B. für den Einsatz von Softwarelösungen. Die Services müssen im Kontext der Digitalisierung ebenfalls in alle Richtungen angepasst

werden. Durch vermehrte Agilität und New Work passen bisherige Prozesse und Services nicht mehr. Es braucht neue Personalentwicklungskonzepte und Talent-Management-Strukturen sowie spezielle Trainings- und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte. Es müssen motivierende Erfahrungen für die Mitarbeitenden geschaffen werden. Der Mensch muss dabei in das Zentrum gerückt werden, so wie es Unternehmen bereits mit externen Kunden tun. (K4a, S. 146-147)

Die digitale Transformation wird vorwiegend von der **technologischen Entwicklung** getrieben, wobei ein klarer Trend in Richtung Cloud-Lösungen erkennbar ist. In Großunternehmen ist es oft nicht die Frage, ob ein System benötigt wird, sondern vielmehr, ob der Schritt in Richtung Cloud-Lösung gewagt wird. Auf Grund von Cloud-Lösungen wird Software vermehrt als Software as a Service (Saas) angeboten. Der Einsatz von Software ermöglicht es, die Personalakte elektronisch abzulegen, Bewerbungsgespräche online zu führen oder die Gehaltsabrechnung automatisiert durchzuführen. Insbesondere beim Thema Lohnverrechnung zeigt sich sehr stark, dass auch HR-Jobs in Zukunft obsolet werden können. Die Lohnverrechnung erfolgt heute in den meisten Fällen automatisiert oder organisiert in Shared-Services. Im Bereich der Personalentwicklung birgt das Thema Lernen großes Digitalisierungspotenzial – angefangen bei der digitalen Erfassung von Mitarbeitergesprächen über automatisierte Genehmigungen bis hin zu Simulationen zur Führungskräfteentwicklung. Bei Letzterem können Führungskräfte beispielsweise in einem bestimmten Serious Game unterschiedliche Führungsstile anhand eines achtköpfigen diversen Teams ausprobieren und anschließend mit Hilfe von Reflexion ihre eigene Transformation fördern. Neben all diesen Möglichkeiten bieten Apps die Chance, alle Berufsgruppen des Unternehmens zu erreichen. Die Apps können mitunter auf dem privaten Smartphone im Sinne von Bring Your Own Device (BYOD) installiert werden. Diesbezüglich gibt es aber in vielen IT-Abteilungen noch Zweifel. (K5a, S. 147-149)

Der Einsatz von Technologie ermöglich auch die Etablierung von **Employee Self-Service Tools**. Den Berater*innen zufolge ist dies in Zukunft ein Muss für HR – insbesondere, um von jungen Menschen, die heute das meiste mit dem Smartphone erledigen, als attraktiver Arbeitsgeber wahrgenommen zu werden. Für neue Mitarbeitende sind Self-Service Tools aber generell essenziell, da dadurch einfache administrative Aufgaben wie Urlaubsanträge automatisiert abgewickelt werden können. (K6a, S. 149-150)

Während kleinere Unternehmen noch etwas hemdsärmeliger agieren, ist bei den meisten größeren Unternehmen der **kulturelle Wandel** bereits angekommen. Viele Men-

schen haben allerdings Angst vor Veränderung, umso wichtiger ist es aus Sicht der Berater*innen, dass die Chancen der Veränderung aufgezeigt werden. Zusätzlich ist das richtige Mindset im Unternehmen notwendig, um die Veränderung anzugehen. Einer der häufigsten Fehler in der Transformation ist, dass Unternehmen gesamthaft für ein neues Geschäftsmodell umgekrempelt werden, anstatt das Geschäftsmodell an die Haltungen, Kultur und Fähigkeiten der Organisation anzupassen. Denn ist diese Kluft zu groß, entstehen große Schwierigkeiten. Für HR-Fachleute ist es unerlässlich, sich endlich mit der digitalen Transformation zu befassen. Gerade HR ist in doppelter Hinsicht von der Veränderung betroffen, denn HR muss auch eine innere Transformation vollziehen. Um aber erfolgreich zu transformieren, müssen die Menschen mitgenommen werden. Der Mensch muss in den Fokus rücken. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel etc. sind Zeichen einer schwierigen Situation am Arbeitsmarkt. Jungen Menschen am Arbeitsmarkt haben ein klares Bild über ihren zukünftigen Arbeitgeber und wollen definitiv nicht unter einer Führungskraft arbeiten, die sagt, was sie zu tun haben. Sie wollen verstehen, was sie tun und wollen dies auf Augenhöhe tun. Wertschätzung ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Das zeigt nochmals deutlich, dass es auch einen Wandel der Führungskultur geben muss. Generell verändern neue Arbeitsweisen und Arten der Zusammenarbeit die Unternehmenskultur. Wichtig ist, dass dieser Wandel Schritt für Schritt erfolgt und nicht nach dem Wasserfallmodell mit einem Big Bang, da ansonsten die Nachhaltigkeit der Veränderung im Sinne der Standhaftigkeit und Akzeptanz höchstwahrscheinlich nicht gegeben sein wird. (K7a, S. 150-154)

HR hat in vielen Fällen noch ein Reputationsproblem und sitzt noch nicht mit am Verhandlungstisch, an dem Entscheidungen zur digitalen Transformation getroffen werden. Dies liegt mitunter daran, dass HR oft träge ist und es an kreativen Ideen und Flexibilität fehlt. Dadurch stellen Organisationen die Frage, was HR denn überhaupt macht. Auch das HR Business Partner Modell ist zu hinterfragen, denn häufig sind HR Business Partner nur proformamäßig Teil eines Geschäftsbereichs, ohne jegliche Verantwortlichkeiten und Mitbestimmungsrechte. Dennoch gibt es auch positive Beispiele. Es ist bereits ein Trend erkennbar, dass HR der Treiber für viele Digitalisierungsthemen ist – neue **Rollen** wie Chief Human Resource Officer (CHRO), Chief People Officer (CPO) oder Chief of Talent zeigen das deutlich. Zudem wird HR in den Augen einer bzw. eines HR-Berater*in zum agilen Lernbegleiter. Diese neuen Rollen sind ein deutliches Zeichen, dass die HR-Funktion an Wichtigkeit im Unternehmen gewinnt und die Relevanz von HR auch in den obersten Ebenen der Organisation erkannt wird. HR gilt als Schlüsselfunktion in dieser Transformation, in der die Einbindung der Menschen die Kernaufgabe ist. (K8a, S. 154-156)

HR ist größtenteils im Tagesgeschäft festgefahren und grundsätzlich sind HR-Expert*innen gut in dem, was sie tun. Dennoch vergisst sich HR häufig selbst und folglich gibt es Nachholbedarf im Bereich des **Kompetenzaufbaus**, wobei dieser Bedarf über alle Hierarchieebenen hinweg besteht. Die Kompetenzthematik wurde von beiden befragten Personen aus zwei Perspektiven betrachtet – aus Sicht der Führungskraft und aus Sicht von HR. (K9a, S. 156-160)

Führungskräfte benötigen in Zukunft viel Reflexionsfähigkeit, um die eigene Transformation zu fördern. Zusätzlich bedarf es einer gewissen Balance zwischen Vorgabekultur und Flexibilität bzw. Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Diesbezüglich muss die Führungskraft in der Lage sein, die gesamte Klaviatur entsprechend zu spielen. Zudem müssen vermehrt Räume für Kreativität und Entfaltung geschaffen werden. (K9a, S. 156-160)

HR benötigt eine Reihe von neuen sogenannten *Hard Skills*. Dazu gehören das Wissen über agile Arbeitsweisen und agiles Projektmanagement, der Umgang mit digitalen Medien, die Design-Thinking-Methode, Kenntnisse über die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell, allgemeine Managementkenntnisse sowie Basiswissen in den Bereichen Datenanalyse und Talent-Management. Dabei geht es jedoch nicht darum, dass HR-Fachleute sich bis in das letzte Detail mit beispielsweise Datenanalysen auskennen, vielmehr müssen gewisse Kennzahlen verstanden und interpretiert werden können. Auch beim Talent-Management steht im Vordergrund, entsprechende Konzepte auszuarbeiten, anstatt wie bisher die Thematik nach einem bestimmten Schema X industriell abzuarbeiten, da dadurch wichtige Talente verloren gehen können. (K9a, S. 156-160)

Neben diesen Hard Skills bedarf es auch neuer *Soft Skills*. Dazu zählt zum einen eine verbesserte Kommunikationsfähigkeit, die im Rahmen des Change-Managements und der Organisationsentwicklung essenziell ist. Zusätzlich braucht es viel Persönlichkeitsentwicklung und Reflexionsfähigkeit, da die Zusammenarbeit von Menschen immer sehr komplex ist. Deshalb ist auch psychologisches Basiswissen in Zukunft vermutlich eine wichtige Kompetenz. Dieses psychologische Wissen soll HR-Expert*innen mitunter dabei helfen motivierende Erfahrungen (Experiences) für Mitarbeitende zu schaffen. Die Erfahrung kann sich dabei auf sämtliche Bereiche des Personallebenszyklus beziehen. Die wohl zentralsten Erfolgsfaktoren für HR-Fachleute werden ein gesteigertes Selbstbewusstsein sowie die Fähigkeit der Ambidextrie (Beidhändigkeit) sein, um dem Gegenwind der Organisation standhalten und die Innovationskraft und die Effizienz von HR erhalten zu können. (K9a, S. 156-160)

Die Berater*innen nennen ähnliche **Herausforderungen** für HR wie die HR-Expert*innen. Der Einsatz neuer Technologien stellt insofern eine Herausforderung dar, als dass es teils an digitaler Kompetenz im Umgang mit den Systemen mangelt. Zudem braucht es eine gewisse Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen, insbesondere da der Handlungsdruck auf die Unternehmen und vor allem auf HR steigt. Die digitale Transformation verursacht zusätzlich eine Unsicherheit hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit, da einige Jobs in Zukunft definitiv obsolet werden. Der Mensch wird jedoch nie durch Maschinen ersetzt werden können. Zudem belastet die veränderte demografische Situation am Arbeitsmarkt und der damit einhergehende Fachkräftemangel die Unternehmen. Es steht fest, dass HR die Menschen in den Veränderungsprozess einbeziehen muss, dies aber aktuell meistens noch nicht geschieht. Letztlich gilt, nicht zu viel auf einmal zu verändern, sondern Schritt für Schritt zu transformieren. (K10a, S. 160-163)

6.2 Vergleich der Untersuchungsergebnisse und Literaturstudie

6.2.1 Treiber der digitalen Transformation

Die Entwicklung technologischer Möglichkeiten wird als Haupttreiber der digitalen Transformation gesehen. Die VUCA-Umwelt stellt Unternehmen zusätzlich vor Herausforderungen, da sich mitunter die Geschwindigkeit von Entwicklungen erhöht und Unternehmen schneller reagieren müssen. (Petry 2019, S. 27; Rascher 2019. S. 5-7) Auf Grund der Covid-19-Pandemie mussten Unternehmen schnell mit entsprechenden Maßnahmen, wie Homeoffice, reagieren. Die COVID-19-Pandemie wird daher als zusätzlicher Beschleuniger der digitalen Transformation gesehen. (Brechlin 2021)

> *„Den [Prozess der digitalen Signatur] hatten wir schon vor Corona angedacht, haben ihn aber auch sehr stiefmütterlich behandelt. Durch Corona ist das aber einer der Prozesse geworden, die wir sehr schnell umgesetzt haben." (SG, S. 94-101)*

> *„[…] vieles wurde durch Corona sehr beschleunigt. Ich glaube wir wären nicht so weit, wenn Corona nicht gewesen wäre." (SG, S. 94-101)*

> *„Wir reisen grundsätzlich sehr viel […]. Daher waren wir schon immer gut mit Laptops, etc. ausgestattet. Wir hatten daher auch in der Corona-Pandemie keine Probleme die Leute ins Homeoffice zu schicken." (SG, S. 94-101)*

> *„Die Ideen kommen vom Business bzw. vom Need heraus […]." (SG, S. 94-101)*

> *„[…] das wurde dann auch auf Grund der Wirtschaftsprüfungssaison recht schnell im Winter abgewickelt (…)." (SG, S. 94-101)*

> *„Eigentlich läuft die Digitalisierung schon seit Jahrzehnten, angefangen vom Umstieg vom Brief auf E-Mail." (MG, S. 102-113)*

> *„Wir sind im Bereich Produktion und Logistik schon seit Jahren bzw. Jahrzehnten stark dabei zu automatisieren, […] das Thema Industrie 4.0 haben wir in allen Stufen mitgemacht und sind da voll dabei." (MG, S. 102-113)*

> *„Heute findet sich kaum ein Unternehmen, dass nicht mit digitalen Systemen arbeiten." (FQ, S. 114-117)*

> *„Für uns als Berater für HR-Digitalisierung ist die Corona-Pandemie ja eigentlich super, weil ganz viele Unternehmen gemerkt haben, dass sie nicht genug aufgestellt sind um digital (und verteilt) zu arbeiten." (FQ, S. 114-117)*

6.2.2 Auswirkungen der digitalen Transformation

Die Auswirkungen der digitalen Transformation sind sehr vielfältig. Sie hat Einfluss auf die Gesellschaft und deren Konsumverhalten. Die Individualisierung von Konsumgütern sowie eine veränderte Kommunikationskultur stehen dabei im Vordergrund. (Hess 2019, S. 31; Petry 2019, S. 38; Andelfinger 2017, S. 149-164)

> *„Gleichzeitig gibt es auch Hersteller von Kühlschränken, die automatisch erkennen, wenn die Milch ausgeht und dann wird automatisch über eine App die nächste Milch bestellt und geliefert." (MG, S. 102-113)*

> *„Also auch da sind wir am Forschen und Schauen was heißt das für uns. Wir haben gerade eine Studie durchgeführt, in der beispielsweise Alexa gesagt wurde ‚Öffne Schublade X' oder ‚Ich brauche Mehl' und die Schublade hat sich dann automatisch geöffnet. (MG, S. 102-113)*

> *„Die Jausenbestellung erfolgt nun digital. Das Brötchen am Morgen kann konfiguriert und bestellt werden […]." (MG, S. 102-113)*

Der Wettbewerb und die Branchen werden durch verschwimmende Grenzen verschärft. (Eckert 2017, S. 8-16)

> *„Es sind auf jeden Fall große und kleinere Unternehmen davon betroffen." (FQ, S. 114-117)*

> *„[…] wir [haben] unheimliche Umsatzprobleme bekommen, weil unser analoges Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert hat […]." (MP, S. 117-126)*

> *„[…] jetzt gibt es viele Unternehmen, die bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben." (MP, S. 117-126)*

> *„[…] weil gesehen wurde, dass Ressourcen für die Digitalisierung benötigt werden. Das Thema wurde immer ernst genommen." (SG, S. 94-101)*

Zusätzlich verändert sich die Arbeitswelt auf Grund der genannten Faktoren grundlegend. Der Einsatz digitaler Technologien ist unausweichlich für Unternehmen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Klar ist, dass sich die Zusammenarbeit in Unternehmen

grundlegend verändert. Zudem wird es neue Jobs geben, andere werden wiederum verschwinden. Gleichzeitig belastet der Fachkräftemangel Unternehmen. (Petry 2019, S. 41 ff.; Ternès; Wilke 2018, S. 5 ff.)

„Vieles wird jetzt einfach über Tools abgewickelt." (SG, S. 94-101)

„[…] ordentlich Dynamik reingebracht mit neuen Tools, aber vor allem mit neuen Arbeitsweisen […]." (MG, S. 102-113)

„[…] das Thema Kollaboration. Hier merken wir, dass sich sehr viel tut." (MG, S. 102-113)

„Was neu ist, wir nutzen die Daten, die die Maschinen generieren stärker, um z. B. ‚predictive maintenance' zu ermöglichen." (MG, S. 102-113)

„Wir haben erkannt, Daten sind das neue Öl und, dass unsere Customer Journey anders gestaltet werden muss […]." (MP, S. 117-126)

„[…] sonst gäbe es meine Position nicht." (SG, S. 94-101)

„Jetzt ist natürlich die Frage, suchen wir die Leute am Arbeitsmarkt, was aktuell sehr schwierig ist oder bilden wir unsere Leute entsprechend aus." (SG, S. 94-101)

6.2.3 HR-Strategie

Schätzungsweise lediglich die Hälfte der österreichischen und deutschen Unternehmen haben eine strategische HR-Ausrichtung. Teilweise mangelt es an einer generellen Geschäftsstrategie, es fehlt die Anerkennung der Geschäftsleitung oder HR ist zu stark im Tagesgeschäft festgefahren. (Haufe 2017)

„Ich habe immer das große Thema bei meinen Kunden, dass die Personalentwicklung nie strategisch aufgehängt war." (MP, S. 117-126)

„[…] HR [war] vor allem in der Vergangenheit, aber noch heute, fast nie strategisch ausgerichtet." (MP, S. 117-126)

„Viele haben einfach keine klare HR-Strategie oder sie ist irgendwo niedergeschrieben, wird aber nicht gelebt." (MP, S. 117-126)

„Es gibt Unternehmen, die haben eine klare HR-Strategie und wissen, wo sie hinwollen, aber das habe ich bisher nur sehr selten erlebt." (FQ, S. 114-117)

„Die meisten HR-Abteilungen würden wahrscheinlich sagen, dass sie eine Strategie haben, aber meistens ist das nicht der Fall." (FQ, S. 114-117)

„Es kommt selten vor, dass das Top Management vorgibt, was wir genau machen müssen. […] die Leute, die die Fachexpertise haben, erkennen, dass es Handlungsbedarf gibt und die arbeiten einen Vorschlag aus […].“ (MG, S. 102-113)

Eine HR-Strategie soll zumindest einen Rahmen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungsfelder von HR darstellen. Auf Grund der VUCA-Umwelt ist eine regelmäßige Anpassung der Strategie notwendig. (Prieß 2016, S. 35 ff.; Eberhardt 2010, S. 63; Petry; Jäger 2018, S. 58 ff.)

„[…] [es wurde] ein Shared-Leadership-Team ins Leben gerufen. Im Zuge dessen wurde ein Ausblick erstellt, wie sich die HR-Landschaft und die HR-Aktivitäten weiterentwickeln sollen und das wurde mit dem Top Management abgestimmt.“ (MG, S. 102-113)

„Da gibt es eine ganz klare Leitlinie von der Strategie. Strategie war bei uns immer schon ein Pfeiler.“ (SG, S. 94-101)

„Ein Leitbild bzw. grober Rahmen könnte definitiv helfen. Ob das im Detail ausgearbeitet werden muss, das würde ich mal wenigstens kritisch hinterfragen.“ (FQ, S. 114-117)

„[…] ich begleite das jetzt schon glaub vier Jahre. Dazwischen hat sich natürlich die Strategie schon mal angepasst, aber die Digitalisierung ist geblieben und dass verfolgen wir auch.“ (SG, S. 94-101)

„Die Strategie wird sowieso immer wieder verändert werden müssen. Wir werden immer wieder andere Einflussfaktoren von außen haben, die die Strategie beeinflussen.“ (FQ, S. 114-117)

6.2.4 HR-Prozesse/Services

Eine Neuausrichtung der HR-Prozesse und Services gilt als Notwendigkeit für eine erfolgreiche digitale Transformation. Der Einsatz von Technologien zieht sich durch den gesamten Personallebenszyklus hindurch. (Petry; Jäger 2018, S. 61 ff.; Weiger et al. 2017; S. 327) Vorwiegend wurden von den befragten Personen Beispiele aus den Bereichen Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personaleinsatz genannt. Weitere Themen waren die Automatisierung von administrativen HR-Prozessen sowie die Herausforderungen bei der Neugestaltung der Prozesse.

In der Personalbeschaffung macht sich vorranging die sich verändernde Kommunikationskultur der Gesellschaft bemerkbar. Der Kontakt zu potenziellen Mitarbeitenden wird immer direkter. Somit ist die Nutzung von sozialen Medien durch HR unumgänglich.

(Petry; Jäger 2018, S. 71 ff.; Schellinger; Tokarski; Kissling-Näf 2020, S. 191; StepStone 2017)

„Das Thema Arbeitgebermarke ist ganz groß […]. Wir haben weniger Printwerbung im Einsatz und machen viel über Social Media, dass wir auch da präsent sind […]. Wir sind auch mit Stories auf Instagram präsent. […] oder im Umfeld von Jobmessen, […] wo wir Werbung über Facebook machen. (MG, S. 102-113)

„Auch Bewertungsprotale wie Kununu, die einfach an Bedeutung gewinnen […]. Das ist einfach auch Teil der Öffentlichkeit und das muss man aktiv beobachten, bespielen, Dinge beantworten, Richtig stellen […].“ (MG, S. 102-113)

Die Veränderungen, die durch die digitale Transformation entstehen fordern neue Kompetenzen der Mitarbeitenden. Dies ist mitunter Kernaufgabe der Personalentwicklung. Dabei gilt es einerseits eine gewisse Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu erreichen, andererseits die neue Rolle der Führungskräfte und Personalentwickler*innen als Lernbegleiter zu festigen. (Petry; Jäger 2018, S. 68 ff; Hellesoe 2019, S. 177-184)

„Die HR-Angebote sollten die Erfahrung und das Erleben im Sinne einer Experience ermöglichen und erfahrungsbasiert aufgesetzt sein. Die Mitarbeitenden müssen ins Zentrum gesetzt werden, wie das bei den Kunden schon passiert.“ (MP, S. 117-126)

„[…] [ein Serious Game] in dem Führungskräfte unterschiedliche Führungsstile im geschützten virtuellen Raum anhand eines ‚cross-functional‘ achtköpfigen Teams ausprobieren können. […] Vor allem die Reflexion ist hier sehr wichtig.“ (MP, S. 117-126)

„[…] eine gute Führungskraft ist in der Lage die ganze Klaviatur zu spielen und, wenn es Möglichkeiten gibt und das Thema passt, dass dann Räume geschaffen werden für Kreativität und Entfaltung.“ (MP, S. 117-126)

„[…] [wir machen] viel im Bereich der Talent Entwicklung und in der Führungskräfteentwicklung mit klassischen Trainings und Entwicklungsprogrammen.“ (MP, S. 117-126)

„[…] Personalentwicklungskonzepte und Talent Management Strukturen aufsetzen, damit Unternehmen diesen neuen Anforderungen gerecht werden […].“ (MP, S. 117-126)

„Wir sind als agile Lernbegleiter dabei.“ (MP, S. 117-126)

„Wir haben dann vom Schulungskonzept her verschiedene Schienen angeboten. Wir haben reines Selbstlernen angeboten, sehr viel Online, Videos, Online-Schulungsdokumentationen, die die Leute im Selbststudium machen konnten. Wir haben Präsenzschulungen

angeboten, in denen wir etwas erklärt haben, aber auch welche in denen man wirklich im Computerraum gesessen ist und da die Themen durchgearbeitet hat.“ (MG, S. 102-113)

Um Mitarbeitende effizienter einzusetzen, bedarf es einer grundlegenden Neugestaltung der Arbeit. Dies bedeutet, dass mit unter Arbeitszeitmodelle oder auch die Art der Zusammenarbeit neugestaltet werden. (Jäger; Petry 2018, S. 73)

„[…] jetzt merken die Firmen im Kontext der Agilität und New Work, dass die bisherigen Strukturen, Systeme und Prozesse nicht mehr passen.“ (MP, S. 117-126)

„Und natürlich mit jeder neuen Möglichkeit kommt wieder ein neuer Wunsch dazu. Beim Beispiel Zeiten rückmelden. Hier haben wir uns auf Urlaub, Teleworking-Zeiten sowie normale Kommt/Geht-Zeiten beschränkt. Dann kommt aber natürlich gleich die Frage, was ist mit Arztbesuchen oder Umzugsmeldungen. Diese Dinge wollen wir noch mit aufnehmen, damit wir die gesamten Abwesenheiten dort verwalten können.“ (MG, S. 102-113)

„Wir hatten früher eine definierte Kernzeit, die ist gefallen im Zuge der Überarbeitung der Arbeitsrahmenbedingungen für Homeoffice. Gefallen zugunsten einer Funktionszeit.“ (MG, S. 102-113)

„Die gesetzliche Arbeitszeit muss hier natürlich beachtet werden […]. […] aber da wurde auch stark an die Selbstverantwortung und auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen verwiesen.“ (MG, S. 102-113)

„Für die Kommunikation im Haus haben wir den Einsatz eines Chatbots geplant, der Basisfragen der Mitarbeitenden beantwortet.“ (SG, S. 94-101)

6.2.5 Einsatz von Technologie

Im digitalen Zeitalter ist es notwendig, dass sich HR mit neuen Technologien auseinandersetzt. Der Haupteinsatz liegt dabei in der Automatisierung und Digitalisierung von Routine- und Verwaltungsaufgaben entlang des gesamten Personallebenszyklus, wodurch sich HR wieder auf dessen ursprüngliche Kernaufgaben konzentrieren kann. (Petry; Jäger 2018, S. 30ff) Dies waren auch die Hauptaussagen der befragten Personen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Technologie für HR.

„Ein klassisches Thema ist die elektronische Personalakte.“ (FQ, S. 114-117)

„Die Zeiterfassung wird jetzt damit abgewickelt und in Zukunft soll auch der elektronische Personalakt in dem Tool liegen.“ (SG, S. 94-101)

„Ich weiß nicht, ob du SAP SuccessFactors (SF) kennst, Recruiting plus Onboarding plus Stammdatenverwaltung plus Performance. Wir haben wir hier die ganze Bandbreite bekommen." (SQ, S. 94-101)

„[…] z. B. um Bewerbungsgespräche online zu führen […]." (FQ, S. 114-117)

„Ein Beispiel ist für mich auch das Mitarbeitergespräch, das digital erfasst wird und entsprechende Genehmigungsprozesse automatisiert sind." (FQ, S. 114-117)

„[…] wir haben die Gehaltsabrechnung auf eine neue SAP-Software umgestellt, […]." (MG, S. 102-113)

Insbesondere der Einsatz von Cloud-Lösungen rückt zunehmend in den Fokus von HR-Abteilungen, da mittels dieser neuen Technologie schneller reagiert werden kann. Weitere technologische Chancen werden im Einsatz von Apps, Chatbots sowie Machine Learning und Künstlicher Intelligenz gesehen. (Promerit 2019)

„Lange Zeit haben wir mit bestehenden Kollaborationssystemen, E-Mail-Programmen und Datenbanksystemen gearbeitet […]. […] Dann hat sich die gesamte Tool-Landschaft verändert […]." (MG, S. 102-113)

„Was wir merken ist das Thema Cloud-Transformation. Es geht sehr viel in die Cloud […]. Bei großen Unternehmen ist die Herausforderung meistens nicht, ob sie auf ein neues System wechseln, sondern vielmehr, ob der Schritt z. B. Richtung Cloud-Lösung gemacht wird oder nicht." (FQ, S. 114-117)

„[…] Software as a Service (Saas) und Cloud-Anbieter […]." (MP, S. 117-126)

„[…] wir haben einige Chatbots programmiert." (SG, S. 94-101)

„Wir haben Office 365, das wurde jetzt auch im letzten Jahr […] beschleunigt." (SG, S. 94-101)

„Da haben wir jetzt auf eine Mitarbeiter-App umgestellt." (MG, S. 102-113)

„Eine App könnten sie auf ihrem Smartphone installieren […]." (FQ, S. 114-117)

„[…] [das ist eine] Plattform auf Basis eines simulierten Modells, in dem Führungskräfte unterschiedliche Führungsstile im geschützten virtuellen Raum […] ausprobieren können." (MP, S. 117-126)

Die vielfältigen technologischen Möglichkeiten bergen aber auch Herausforderungen für HR-Verantwortliche.

„Mir ist es sehr wichtig, dass wir so wenig unterschiedliche Systeme haben wie möglich." (SG, S. 94-101)

„Ich habe bei dem Projekt die IT völlig unterschätzt." (SG, S. 94-101)

„Und da mussten wir einfach auch modernisieren, vor allem in Richtung User Interface." (MG, S. 102-113)

„[…] wenn es dann um die Frage geht, ob das private Smartphone (Bring Your Own Device) verwendet werden darf oder nur ein Firmenhandy. Da sind sich auch viele IT-Abteilungen noch nicht einig drüber." (FQ, S. 114-117)

6.2.6 Employee Self Service

Der Großteil der Unternehmen setzt aktuell noch auf on premise-Lösungen. Jedoch besteht bereits ein Trend Richtung Cloud- und SaaS-Lösungen. Ebenfalls nutzen bereits erste Unternehmen mobile Apps, um Employee Self Services zu ermöglichen. (Promerit 2019)

„[…] aber es geht in Richtung Self-Service." (SG, S. 94-101)

„Ich würde sagen, das ist auf jeden Fall ein Muss für HR. Insbesondere, wenn ein Unternehmen in Zukunft attraktiv für junge Mitarbeitende sein möchte, die alles mit dem Handy machen." (FQ, S. 3)

*„Vor allem bei Neueinsteiger*innen sind Self Service Tools unerlässlich." (FQ, S. 114-117)*

„Die Mitarbeitenden können da sehr viel selbst abwickeln und auch z. B. Dokumente hochladen." (SG, S. 94-101)

„Die Leute beginnen nicht mehr Excel-Sheets auszufüllen, sondern können ihre Zeit stempeln, Buchungsanträge durchschicken, etc." (SG, S. 94-101)

„[…] dass wir den Lohnzettel jetzt auch digitalisiert haben, wo die Mitarbeitenden sich den Lohnzettel quasi in Realtime anzeigen lassen können." (MG, S. 102-113)

„Wenn die einen Zettel ausfüllen müssen, um Urlaub zu beantragen, ist das nicht die beste Reputation für HR." (FQ, 114-117)

„[…] auf ihre privaten Smartphones installieren lassen damit wir da in Kommunikation treten können und nicht nur unmittelbare, operative Themen wie die Schichteinteilung […] über diese Kanäle spielen können." (MG, S. 102-113)

6.2.7 Kultureller Wandel

Jährlich werden hohe Summen für die Neuentwicklung einer Unternehmenskultur aufgewendet. Jeder Entwicklungsprozess ist jedoch nichtig, wenn die Kultur nicht von den Mitarbeitenden gelebt wird. Dafür braucht es einen langjährigen strategischen Prozess, in den die Mitarbeitenden integriert werden. (Dirks 2018) Jede Veränderung schafft zugleich Ängste und Unsicherheit, wodurch sich die Notwendigkeit eines professionellen Change-Managements von selbst erklärt. (Schwuchow; Gutmann 2019, S. 194 ff.)

„Der Mensch hat Angst vor Veränderung." (FQ, S. 114-117)

„Einer der wichtigsten Punkte ist es den Kunden klarzumachen, dass die Veränderung eine Chance ist und nicht immer nur als Nachteil gesehen werden darf." (FQ, S. 114-117)

„Es gibt zwar hin und wieder Resistenzen bei unseren ‚Partnerschaften' […]." (SG, S. 94-101)

„Ich muss mit den Leuten informell reden und sie abholen." (SG, S. 94-101)

„[…] welche Haltungen, welches Verständnis, welche Kultur, welche Fähigkeiten haben wir in der Organisation und darauf müssten wir eigentlich Strukturen aufbauen und daraus müssten wir wiederum die Geschäftsmodelle aufbauen. Also nicht outside-in, sondern inside-out." (MP, S. 117-126)

„[…] erst Geschäftsmodell, dann Struktur, dann erst Mensch. Warum kommt der Mensch zum Schluss? […] Aus meiner Sicht ist es aber enorm wichtig, dass ich die Menschen mitnehme, wenn ich erfolgreich transformieren will." (MP, S. 117-126)

Der Wandel durch die digitale Transformation verändert zusätzlich die Arbeitswelt. Dazu gehört mitunter die Art der Zusammenarbeit im Rahmen des New Work-Konzepts. (Petry; Jäger 2018, S. 73 ff.)

„[…] New Work. Ich muss nicht von heute auf morgen das Unternehmen und die Arbeitsweisen komplett umkrempeln, aber es braucht erste kleine Schritte in denen ausprobiert wird, sei es agiler zu arbeiten oder die Einführung eines virtuellen Arbeitsplatzes." (MP, S. 117-126)

„Die Tools machen vielleicht 10% aus, es geht wirklich um eine neue Haltung, eine offenere Haltung, mehr Transparenz in diesen Tools.“ (MG, S. 102-113)

„[…] dass das Dokument oder die Seite erstmal offen ist und nur, wenn es vertraulich ist sperre ich das Dokument oder die Seite. Diesen Kulturwandel müssen wir gestalten und sind wir mittendrin, obwohl wir die Tools schon ein paar Jahre haben.“ (MG, S. 102-113)

„Das betrifft natürlich vorrangig den Angestelltenbereich, aber auch den Produktionsbereich.“ (MG, S. 102-113)

„[…] dass die Arbeitsweisen sich verändern.“ (MG, S. 102-113)

Wie sich die Rolle der Führungskraft im Unternehmen entwickelt, ist teils noch nicht absehbar. Die Digitalisierung erfordert jedoch auch in diesem Bereich ein Umdenken, da einerseits starre Strukturen in der Agilität hemmen, andererseits die Veränderungen in der Gesellschaft, mitunter auf Grund der demografischen Entwicklung, ein anderes Mindset der Führungskräfte erfordern. (Petry; Jäger 2018, S. 78ff; Schwuchow; Gutmann 2019, S. 194 ff; Rump 2020, S. 65 ff.)

„Die größte Herausforderung gerade in dieser Transformation haben wir bei den Führungskräften, dass die jetzt plötzlich von einer Vorgabe-, Vertrauens- oder Fehlerkultur Entscheidungen abgeben und das im großen Stil. Die Führungskultur zu transformieren ist schwierig.“ (MP, S. 117-126)

„[…] dass die jungen Menschen am Arbeitsmarkt ein klares Bild haben und die wollen nicht unter einer Führungskraft arbeiten, die irgendwie Law & Order macht und sagt was sie zu tun haben. Diese Menschen wollen verstehen was sie tun und wollen auf Augenhöhe mitgenommen werden.“ (MP, S. 117-126)

„Ich glaube auch das Community-Thema nochmal ein wichtiger Faktor ist, gemeinsam und voneinander zu lernen, auch im Führungskontext.“ (MP, S. 117-126)

„Was auch noch passieren könnte ist, dass HR und Leadership-Aufgaben stärker verschmelzen. Das heißt, dass eine Führungskraft auch im agilen Kontext in unterschiedlichen Führungsrollen, das könnte auch ein SCRUM-Master oder Product Owner sein, in Teams zusammenarbeiten müssen. Und da gibt es Unternehmen bei denen liegen Führungskonzepte im HR, bei anderen bei der Strategie – und das muss man einfach zusammen denken.“ (MP, S. 117-126)

6.2.8 Rolle von HR

Es gibt zahlreiche klassische HR-Rollenmodelle, die jedoch zunehmend an Bedeutung verlieren. Immer mehr Unternehmen etablieren HR-Rollen mit digitalem Fokus und streben zusätzlich eine agilere HR-Organisationform an. Die Digitalisierung ermöglicht zudem die Automatisierung von HR-Prozessen, wodurch HR-Verantwortliche mehr Zeit für deren ursprüngliche Aufgaben, wie die Beratung der Führungskräfte, haben. Der Rolle von HR soll wieder in Richtung Treiber*in und Gestalter*in gelenkt werden. Dafür braucht es aber das notwendige Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten sowie eine Weiterentwicklung der HR-Rolle. Wenige Top-Unternehmen haben bereits Rollen wie den CHRO einführt und Positionieren HR damit entsprechend im Unternehmen. (Promerit 2019, S. 28 ff.; Döring 2015; Kienbaum 2020b, S. 3 ff.)

„Es ist ein gutes Zeichen, wenn eine Firma auf Vorstands- oder Geschäftsleiterebene bereit ist z. B. einen Chief of Talent zu etablieren." (MP, S. 117-126)

„[…] Chief People Officer […]." (FQ, S. 114-117)

„Früher wurden diese typischen HR/IT Transformationsprojekte von der IT gesteuert. Das hat sich komplett geändert […]." (FQ, S. 114-117)

„HR hat mittlerweile eine viel wichtigere Rolle als in den letzten Jahren in Bezug auf Transformationsprojekten. […] Wir haben immer mehr Gespräche mit den CHROs anstatt der CEOs. Der CHRO ist die Person, die die Transformation vorantreiben muss […]." (FQ, S. 114-117)

„HR ist in den meisten Fällen Treiber, Ansprechpartner und Umsetzer." (FQ, S. 114-117)
„HR ist da eigentlich die Schlüsselfunktion, um diesen Weg zu gehen." (MP, S. 117-126)

„Das Zukunftsbild wäre für mich, dass es die Kernaufgabe von HR ist, die Leute in der Transformation mitzunehmen." (MP, S. 117-126)

„Wir haben den Prozess auch sehr eng begleitet. Ich glaube, dass auch deshalb die Akzeptanz recht hoch ist. Das müssen wir auch in Zukunft verstärkt so machen." (MG, S. 102-113)

„Wir mussten dann auch gewisse Spielregeln in den Teams aufstellen." (MG, S. 102-113)

„[…] diese Arbeitsweisen, die waren ja vorher schon immer wieder angefragt und punktuell auch genehmigt und das haben wir jetzt in der Breite diskutiert und geschaut was heißt das. […] [dazu gehörte auch die] Überarbeitung der Arbeitsrahmenbedingungen für Homeoffice." (MG, S. 15)

Die Wichtigkeit der HR-Funktion wird zwar zunehmend von Unternehmen gesehen, bis auf Vorstandsebene hat es HR bisher jedoch nur in selten geschafft. Die vielfältigen Anforderungen der Organisation an HR sowie die noch immer recht klassische HR-Strukturen und Arbeitsweisen, hemmen zusätzlich. Nicht selten wird die HR-Abteilung daher als träge und passiv bezeichnet. (Troger 2018, S. 93; Kienbaum 2020b, S. 3 ff.)

> *„[…] bei diesem Workshop waren 10 Leute dabei, aber es war keine einzige Person aus dem HR-Bereich dabei. Das war ein eindeutiges Zeichen irgendwie ist HR noch immer nicht am Verhandlungstisch der digitalen Transformation mit dabei." (MP, S. 117-126)*

> *„HR hat da einfach ein Reputationsproblem." (MP, S. 117-126)*

> *„[…] gleichzeitig ist HR oft träge, es kommen keine neuen Ideen, es fehlt an Flexibilität, usw. Das ist ein bisschen das Bermuda-Dreieck von HR und daraus führt, dass HR oft nicht ernst genommen wird." (MP, S. 117-126)*

> *„[…] häufig ist HR der Sündenbock, wenn es unschön wird, bspw. bei Entlassungen." (MP, S. 117-126)*

> *„[…] HR Business Partner, wo versucht wurde die Personaler mehr in den Geschäftsbereich zu setzen. In meiner Wahrnehmung sind die häufig nur proforma-mäßig Teil des Geschäftsbereichs, dürfen aber nichts mitbestimmen und haben da auch kaum eine Verantwortlichkeit." (MP, S. 117-126)*

6.2.9 Aufbau von Kompetenzen

Die Professionalisierung von HR-Expert*innen hat sich u. a. durch akademische Ausbildungen in den vergangenen Jahren gesteigert. Dennoch erfordern die Auswirkungen der digitalen Transformation den Aufbau neuer Kompetenzen für HR. (Schönenberg 2010, S. 78 ff.) Beispielsweise gewinnen die Kompetenzen Networking, digitales Wissen sowie strategisches Denken weiter an Bedeutung. Einen erheblichen Aufschwung erhalten die analytischen Fähigkeiten im Sinne des People Analytics und der Umgang mit Big Data, aber auch die Experimentierfreudigkeit von HR ist gefragter denn je, um Neues in die Organisation zu bringen. (Bruch et al. 2019, S. 9) Die aktuellen Lücken sollen mittels Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen schrittweise geschlossen werden. (Konrad; Resch 2019)

> *„Aus meiner Sicht ist der Großteil der HRler wirklich veränderungswillig und die wollen etwas verändern und die haben auch verstanden, dass Mitarbeitende in den nächsten 3-10 Jahren ganz andere Erwartungen an die Organisation haben." (MP, S. 117-126)*

„Ich würde nicht sagen, dass Kompetenzen fehlen. Ich glaube einfach, dass sowohl HR als auch IT oft in ihren Tagesgeschäften festgefahren sind.“ (FQ, S. 114-117)

„[…] den Blick auf das große Ganze zu erhalten.“ (FQ, S. 114-117)

„Bei der Einführung von SAP SuccessFactors haben wir sehr viel Zeit investiert und die HR Business Partner gut geschult haben.“ (SG, S. 94-101)

„Auch hier müssen wir einfach wieder schulen, schulen, schulen und uns die Zeit nehmen auf die Bedürfnisse und Fragen eingehen.“ (SG, S. 94-101)

„[…] wenn es um z. B. Tools geht und Schulungen dazu, ist, dass wir eine sehr große Bandbreite an Tools angeboten haben.“ (MG, S. 102-113)

„Kommunikation, Schulung und Change wird aber häufig vernachlässigt.“ (FQ, S. 114-117)

„Auch das Thema Talent Management wird häufig einfach nach einem Schema X industriell abgearbeitet […]. Dadurch verlieren die Unternehmen ganz viele wichtige Talente, vor allem im Kontext der Digitalisierung.“ (MP, S. 117-126)

„Wir bemerken hier wirklich einen Trend und suchen auch dezidiert Leute, die eine Affinität für Digitales haben und die unsere Kunden beraten können.“(SG, S. 94-101)

„Es fehlt hier oft noch ein gewisses Gefühl für digitale Tools.“ (FQ, S. 114-117)

„Digitale Kompetenzen sind ein großes Thema, aber es hat auch viel mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun.“ (MP, S. 117-126)

„[…] die Zusammenarbeit mit Menschen immer komplex ist.“ (MP, S. 117-126)

„das dramatische ist eigentlich, dass die HRler Entwicklungsprogramme raussuchen für Mitarbeitende, vergessen sich aber selbst.“ (MP, S. 117-126)

„Die HRler der Zukunft braucht einen sehr psychologischen Hintergrund […], zu verstehen wie entsteht eine motivierende Experience, was sind die Botschaften und Erfahrungen, die wichtig sind.“ (MP, S. 117-126)

„[…] auf jeden Fall ein gutes Selbstbewusstsein […].“ (MP, S. 117-126)

„[…] ein Methodenset wie ein klassischer Change Manager. Das Thema Organisationsentwicklung ist wichtiger denn je, auch aus der HR-Sicht, und es braucht schon auch eine gewisse Affinität im Thema Daten Analyse. Dieses nicht im Detail, sich gewisse Kennzahlen anzusehen und zu verstehen was diese bedeuten.“ (MP, S. 117-126)

„[…] Design Thinking ist ein großes Thema in dem wir die HRler immer schulen oder generell agilere Ansätze und Methoden, Coaching. Da besteht teilweise ein Mangel an Kompetenz und Nachholbedarf aber auch eine Investitionslücke, was einfach die Fähigkeiten der HRler angeht.“ ((MP, S. 117-126)

„[…] es braucht agile Projekte.“ (FQ, S. 114-117)

„Kenntnisse über die Geschäftsstrategie und auch das Geschäftsmodell.“ (MP, S. 117-126)

„Deshalb ist aus meiner Sicht auch die Ambidextrie wichtig, die Beidhändigkeit.“ (MP, S. 117-126)

6.2.10 Herausforderungen

Die Auswirkungen der digitalen Transformation sind weitreichend. Im Privaten wie beruflichen Umfeld bleibt kaum etwas davor verschont. HR ist häufig nicht strategisch ausgerichtet und leistet dadurch einen geringen Wertbeitrag als eigentlich möglich wäre. Nicht selten wird der HR-Abteilung daher Passivität und Trägheit zugeschrieben. Hinzu kommen unterschiedliche Anforderungen aus den Fachbereichen und dem Management, Ressourcenmangel und begrenzte Entscheidungsbefugnis, was zu weiteren Konflikten führt. Anstatt sich selbstbewusst zu positionieren, zieht sich HR zurück. Zu starre HR-Strukturen, zu wenig individuelle Personalmaßnahmen und noch immer zu viele administrative Tätigkeiten sind nur ein paar der Herausforderungen der HR-Fachleute. Das Verbesserungspotenzial für HR selbst ist groß, die Aufgaben in der Organisation hinsichtlich Kultur- und Führungswandel sind noch größer. (Petry; Jäger 2018, S. 384 ff.; Ternés; Wilke 2018, S. 9; Hackl; Gerpott 2014, S. 36-38)

„[…] eine Mischung aus Ressourcenmangel im Projektteam und extremer Informationsüberflutung und diese dann zu filtern und zu priorisieren.“ (SG, S. 94-101)

„[…] es fehlt lediglich an der Ressource.“ (SG, S. 94-101)

„Wir haben sehr viele Informationen, die die Mitarbeitenden erreichen müssen.“ (SG, S. 94-101)

„Über alle Projekte hinweg war es definitiv die Kommunikation.“ (SG, S. 94-101)

„Und vor allem die Kommunikation über Interessensgruppen/die Stakeholder hinweg.“ (SG, S. 94-101)

„Das ist eine der größten Herausforderungen – erstens alte Muster und Gewohnheiten aufbrechen […].“ (SG, S. 94-101)

„Die Projektmitarbeiter (des Kunden), egal ob HR oder IT, müssen mitgenommen und abgeholt werden." (FQ, S. 114-117)

HR muss den Kulturwandel auf Organisations- und Führungsebene begleiten und als sogenannte Change Agents agieren. Die Herausforderung dabei ist das nötige Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufzubauen und diese abzuholen. Die notwendige Change- Management-Kompetenz fehlt allerdings noch bei den meisten HR-Fachleuten. (Konrad; Resch 2019; Bruch et al. 2019, S. 9)

„Wir vergessen häufig unsere Menschen mitzunehmen, nach dem Motto: Wir machen jetzt diese agile Organisation als Selbstzweck und plötzlich sind alle Leute viel agiler, die Leute führen jetzt nach 30 Jahren Erfahrung plötzlich auf Augenhöhe." (MP, S. 117-126)

„Aber das große Thema wird wahrscheinlich sein, die Transformation bekommt man nicht ohne die Menschen hin, die am Puls der Zeit mit den Mitarbeitenden sind." (MP, S. 117-126)

„Es gilt alte Muster aufzubrechen und aufzuzeigen, dass es mehrere Möglichkeiten gibt […]." (FQ, S. 114-117)

„[…] dass ganz viele Unternehmen gemerkt haben, dass sie nicht genug aufgestellt sind um digital (und verteilt) zu arbeiten." (FQ, S. 114-117)

Eine weitere Herausforderung von HR in Bezug auf die digitale Transformation ist, dass die Definition der Werte der Organisation eine zentrale Aufgabe sein wird. Gerade, wenn es darum geht Menschen durch Maschinen zu ergänzen oder gar zu ersetzen. (Ternès; Wilke 2018, S. 5 ff.; Haufe 2020)

„Gleichzeitig wird es auch eine große Herausforderung sein, dass einfach insgesamt gewisse Jobs obsolet werden, auch im HR z. B. die Administration, die dann das System automatisch macht." (MP, S. 117-126)

„Die Maschine bzw. die künstliche Intelligenz wird niemals den Menschen ablösen können. Das ist oft die große Fragestellung." (MP, S. 117-126)

„Das persönliche Gespräch darf allerdings nicht ersetzt werden." (FQ, S. 114-117)

Viele Unternehmen stehen noch relativ am Anfang der digitalen Transformation. HR hat es somit noch selbst in der Hand wie die Zukunft für diesen Fachbereich aussehen wird. (Ternès; Wilke 2018, S. 3)

„Das haben wir innerhalb kurzer Zeit geschafft und das hat uns auch ordentlich gefordert und wir sind noch lange nicht am Ende." (MG, S. 102-113)

7. Fazit und Ausblick

7.1 Forschungsziel und -ergebnisse

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigte sich mit der Frage, wie sich die Rolle von HR durch die digitale Transformation verändert. Das Ziel war, aufzuzeigen was sich für HR durch die digitale Transformation alles verändert. Angefangen von der Gesellschaft über die Marktsituation bis hin zur Arbeitswelt an sich. Denn all diese Faktoren haben einen wesentlichen Einfluss auf die Rolle von HR und deren Veränderungspotenzial. Da Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation an sehr unterschiedlichen Punkten stehen und die Literatur diesbezüglich sehr vielfältig ist, wurden Experteninterviews mit HR-Verantwortlichen bzw. HR-Beratenden durchgeführt. Dadurch sollte einerseits der Status-quo der ausgewählten Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation erfragt werden, andererseits sollten die Befragungen Aufschluss darüber geben, welche Rolle die HR-Abteilung in diesem Prozess spielt und inwiefern sich diese in den letzten Jahren verändert hat. Die Ergebnisse der Befragungen wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (siehe dazu Kapitel 5) ausgewertet. Die Ergebnisse wurden anschließend in Kapitel 6 detailliert dargelegt und mit der Literaturrecherche diskutiert.

Wie verändert sich die Rolle von HR durch die digitale Transformation?

Die HR-Funktion ist nun schon seit über 60 Jahren in Unternehmen etabliert. Damals waren vor allem die erfolgreichen HR-Prozesse und Strukturen sowie die strategische Ausrichtung der Funktion ein Qualitätsmerkmal. Heute sind es gerade die festgefahrenen Prozesse und Strukturen, die HR hemmen neue Wege zu gehen. Gleichzeitig hat es den ursprünglich vorhandenen strategischen Weitblick verloren und somit auch die gewünschte Rolle als Treiber*in, Ermöglicher*in und Mitgestalter*in der Organisation. Es fehlt der Blick aufs große Ganze. Erschwerend hinzu kommt, dass der HR-Bereich auf Managementebene ebenfalls nicht mehr strategisch positioniert wird und nur selten mit am Verhandlungstisch der digitalen Transformation sitzt. Die Reputation von HR leidet folgenschwer unter dieser Entwicklung.

Damit dies wieder möglich wird, braucht es zuallererst eine passende HR-Strategie. Den befragten Berater*innen zufolge haben nur wenige Unternehmen eine klare HR-Strategie oder es gibt eine niedergeschriebene Strategie, die allerdings nicht gelebt wird. Nichtsdestotrotz soll HR-Strategie an der Geschäftsstrategie ausgerichtet sein, um in der Folge einen Mehrwert für das Unternehmen zu bieten. Basierend darauf müssen die HR-Prozesse und Services entlang des Personallebenszyklus neu ausgerichtet werden.

Die technologischen Entwicklungen bieten diesbezüglich neue Möglichkeiten. Beispielsweise erfolgt bereits teilweise die Personalbedarfsplanung über ein IT-Software mit Hilfe von diversen analytischen Verfahren, oder soziale Medien stellen mittlerweile einen erfolgskritischen Faktor im Personalmarketing und der Beschaffung dar. Gleichzeitig verändern z. B. soziale Medien die Art der Kommunikation mit der unternehmensexternen Umwelt, aber auch unternehmensintern. Auch im Recruiting ergeben sich durch IT-Software neue Möglichkeiten hinsichtlich einer zunehmenden Automatisierung von administrativen Prozessen, in der Personalentwicklung können mittels Lernplattform und neuer Lernformate die unterschiedlichsten Lerntypen angesprochen werden. Die Daten, die in den softwaregestützten HR-Prozessen generiert werden, können anschließend im Rahmen des HR-Controllings bzw. People Analytics ausgewertet und wiederum für strategische Entscheidungen bzw. Anpassungen heranzogen werden. Zusätzlich werden durch Software-Lösungen Personalakten elektronisch abgelegt. Dies erhöht nicht nur den Datenschutz, sondern erleichtert die Verwaltung und Administration.

Eine der wohl entschiedensten Herausforderungen der digitalen Transformation ist die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur. Diese verändert sich vermehrt in Richtung agilere Organisationsstrukturen, flachere Hierarchien und neue Arbeitsweisen. Die technologischen Tools, die diesen Wandel antreiben, machen nur einen geringen Anteil aus, der Großteil des Wandels bezieht sich auf die neue Haltung, die durch die Einführung dieser Tools entsteht oder dafür entstehen muss. Der Mensch hat grundsätzlich immer erst einmal Angst vor Veränderung, doch muss in diesem Zusammenhang ins Zentrum der Aufmerksamkeit von HR gestellt werden. Hier ist HR gefragt die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Organisation abzuholen. Kommunikation lautet die Devise, die in der Praxis oftmals zu kurz kommt. Denn wenn die Mitarbeitenden und Führungskräfte denn Sinn und Nutzen hinter der Transformation nicht erkennen und verstehen, ist jeglicher Kulturwandel oder jedes noch so gute Tool nutz- und chancenlos. Es liegt diesbezüglich an HR diesen Wandel im Sinne des Change-Managements aktiv zu gestalten, zu begleiten und vor allem die gewünschte Kultur vorzuleben. Der Trend hin zu agileren Organisationsformen bedeutet auch für HR, sich neu auszurichten.

Die klassischen Rollenmodelle, wie das Drei-Säulen-Modell, die häufig noch in den Unternehmen zu finden sind, werden in Zukunft in einer derartigen Form nicht mehr funktionieren. Zwar gibt es bereits erste Ansätze von erweiterten Modellen, jedoch stehen diese noch am Anfang. Genau das ist aber gleichzeitig ein Vorteil für HR. Noch liegt es in den Händen der Personalabteilung welche Rolle sie in Zukunft im Unternehmen einnehmen wird. Dabei liegt es den befragten Personen zufolge nicht am Veränderungs-

wille von HR selbst, dieser ist durchaus vorhanden, sondern daran, dass HR-Verantwortliche oft zu stark im Tagesgeschäft festgefahren sind und nicht mehr über den Tellerrand hinausblicken (können). Neben dem Tagesgeschäft gelten fehlende Kompetenzen als weiteres Hemmnis der HR-Transformation. Die HR-Fachleute haben bereits die notwendige Expertise für ihr tägliches Tun, sie sind gut in dem was sie tun und wie sie es tun. Dennoch erfordern die sich verändernden Bedingungen eine Kompetenzerweiterung. Zu den drei Kernkompetenzen der Zukunft gehören: Networking, digitales Wissen und strategisches Denken, aber auch People Analytics und Change-Management werden zunehmend wichtiger. Nur wenige HR-Verantwortliche fühlen sich jedoch auf ihre Anforderung als sogenannte Change Agents ausreichend vorbereitet. Laut den HR-Berater*innen ist es genau diese Ambidextrie (Beidhändigkeit), die HR in Zukunft braucht, um die Verbindung zwischen der analogen Welt mit ihren Menschen und Werte und der digitalen maschinellen Welt zu schaffen. Dafür fehlt aber noch das nötige Selbstvertrauen und Experimentierfreudigkeit. Dieser Meinung sich auch die befragten Personen. Gestärkt werden kann das mangelnde Selbstvertrauen durch Positivbeispiele. Den HR-Berater*innen zufolge ist HR bereits vermehrt in Transformationsprojekte involviert und übernimmt immer häufiger eine treibende Rolle in dieser Thematik. Zudem werden teilweise vermehrt neue Rollen, wie u. a. Chief Human Resources Officer (CHRO), Chief of Talent, Director of Well-Being oder WFH Facilitator, etabliert. Diese agieren auf Geschäftsleitungsebene und haben dadurch eine gestärkte Position im Unternehmen. HR ist somit vermehrt in strategische Projekte involviert. Die zunehmende akademische Fachausbildung von HR-Verantwortlichen unterstützt durch die entsprechenden Managementkenntnisse zusätzlich.

Die Rolle von HR hat sich bereits verändert hat und wird sich noch weiter verändern. Die Zukunftsentwicklung kann positiv für HR sein, jedoch liegt es an HR selbst diese Chance wahrzunehmen und sich entsprechend weiterzuentwickeln und zu positionieren. Wichtig dabei ist, das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten nicht zu verlieren und in kleinen Schritten voranzugehen. Dies auch, um Geschwindigkeit in die eigene Entwicklung zu bekommen und schnelle erste Ergebnisse zu erzeugen.

7.2 Risiken und Limitationen

Die Risiken für HR in Bezug auf die digitale Transformation liegen in den Herausforderungen. HR steht durch die Doppelbelastung - Transformation der Organisation und Transformation von HR selbst - stark unter Druck. Die teils noch immer sehr aufwendigen administrativen Aufgaben hemmen einerseits die Ressourcen, die für die Beratung und

Begleitung der Organisation notwendig wären. Andererseits vernachlässigt HR die Einführung von unterstützender Software, die gerade dieses Problem reduzieren könnte, auf Grund von Ressourcenmangel und zu starkem Fokus auf das Tagesgeschäft. Schafft es HR nicht aus dieser Abhängigkeitsspirale auszubrechen, wird die Rolle von HR irgendwann wahrscheinlich obsolet werden oder zumindest nicht den Stellenwert erreichen, der gewünscht wird.

Ein weiteres Risiko ist die fehlende Unterstützung des Top Managements. Dieses muss hinter der HR-Funktion an sich stehen und deren Mehrwert und Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens erkennen. Erst dadurch werden eine entsprechende Positionierung und Mitspracherecht erreicht.

HR muss sich dafür aber auch weiterentwickeln und die Kompetenzen der Zukunft aufbauen. Dazu gehört auch, dass entsprechend und viel mit der Organisation kommuniziert wird, um die Akzeptanz der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu erreichen. Bei der Vorgehensweise braucht es kleine Schritte mit Quickwins und kein klassisches Wasserfallprinzip. Letzteres dauert in Zeiten der digitalen Transformation zu lange.

In Bezug auf die vorliegende Masterarbeit gilt der zeitliche Rahmen als wesentliche Limitation. Auf Grund dessen wurden nur insgesamt vier Experteninterviews durchgeführt. Um einen besseren Vergleich herzustellen wären noch weitere Befragungen von Vorteil gewesen. Zudem wurden im Rahmen des Interviewleitfadens nur grobe Leitfragen definiert, wodurch nicht allen befragten Personen die identischen Fragen gestellt wurden und diese sich daher inhaltlich teils unterscheiden. Zusätzlich besteht in Bezug auf die Befragungen das Risiko, dass die Kategorien in der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zu grob gehalten und relevante Informationen übersehen wurden.

Das Thema der digitalen Transformation ist grundsätzlich sehr umfangreich. Folglich war es nicht möglich alle Aspekte detailliert in die Arbeit einzubeziehen. Es besteht das Risiko, dass wichtige Aspekte zu kurz gekommen sind bzw. nicht mit einbezogen wurden.

7.3 Weitere Forschungsansätze

Während der Ausarbeitung der vorliegenden Masterarbeit wurde zunehmend klar wie umfangreich das Thema der digitalen Transformation mit Bezug auf Human Resources ist. In jedem der HR-Kernthemen könnten weitere Forschungen durchgeführt werden, qualitativ wie quantitativ. Im Folgenden werden einige Beispiele genannt.

In Bezug auf die HR-Strategie könnte weiterführend hinsichtlich der Hintergründe für die geringe strategische Ausrichtung geforscht werden.

Die HR-Prozesse und Services sind ein sehr umfangreiches Themengebiet. Hierzu könnten die einzelnen Prozesse detaillierter erforscht und eine Handlungsempfehlung für HR erstellt werden wie in den jeweiligen Phasen das Potenzial optimal ausgenutzt werden kann.

Die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur gäbe an sich mehrere interessante Forschungsthemen her:

Die Veränderung der Unternehmenskultur hinsichtlich der Globalisierung und zunehmenden Diversität ein spannender Aspekt, der zum Beispiel anhand der Cultural Dimensions von Hofstede näher betrachtet werden könnte.

Im Rahmen der Unternehmenskultur könnte zudem die Thematik des Lebenslangen Lernens näher erforscht werden. Inwiefern dies möglich ist und was dies für die Unternehmenskultur konkret bedeutet.

Die Betrachtung neuer Leadership-Modelle und deren (Kompetenz-)Anforderungen an die Führungskräfte der Zukunft. Beispielsweise Agile Leadership, Generationen führen, Führen in der VUCA-Welt, digitale Führung.

Hinsichtlich der geforderten neuen Kompetenzen für HR-Fachleute, könnten diese genauer betrachtet und ein Konzept für den Kompetenzaufbau erstellt werden.

Gleiches gilt für die Veränderung der Rolle von HR durch die digitale Transformation. Hier könnte weiter erforscht werden, inwiefern diese neuen Rollen- und Strukturmodelle bereits in Unternehmen etabliert sind und in welchem Ausmaß die neuen Rollen an sich bereits verbreitet sind. Gleichzeitig könnten die konkrete Ausgestaltung der neuen HR-Rollen ein weiteres Themenfeld sein.

Literaturverzeichnis

Andelfinger, Volker P. (2017): „Gesellschaftliche Veränderungen – wenn Menschen und Maschinen zu Konkurrenten werden.“ In: Industrie 4.0: Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern. Herausgegeben von Volker P. Andelfinger; Till Hänisch. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 149–164. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-15557-5_11 (Zugriff am: 25.05.2021).

Appelfeller, Wieland; Feldmann, Carsten (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-54061-9 (Zugriff am: 24.05.2021).

Bendel, Oliver (o. J.): https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/virtuelle-realitaet-54243. Definition: Virtuelle Realität. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online im Internet: URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/virtuelle-realitaet-54243 (Zugriff am: 03.07.2021).

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014a): Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-19416-5 (Zugriff am: 17.07.2021).

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014b): „Wissens- und Interviewformen – Varianten des Experteninterviews.“ In: Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Herausgegeben von Alexander Bogner; Beate Littig; Wolfgang Menz. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= Qualitative Sozialforschung), S. 17–25. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-19416-5_3 (Zugriff am: 13.07.2021).

Brechlin, Fabian (2021): „Strukturierte Cloud Transformation in Unternehmen – Veränderungen durch Covid-19?“ In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, (2021). Online im Internet: DOI: 10.1365/s40702-021-00742-y (Zugriff am: 29.07.2021).

Bruch, Heike u.a. (2019): „People-Management 2025. Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen.“In: (2019), S. 19. Online im Internet: URL: https://www.pwc.de/de/human-resources/pwc-study-people-management-2025.pdf

Brühl, Rolf u.a. (2020): „Human Resource Management in digitalisierten SSO.“ In: Erfolgreiche Digitale Transformation von Shared Services. Herausgegeben von Thomas M. Fischer; Kai-Eberhard Lueg. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= ZfbF-Sonderheft), S. 75–125. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-30484-3_3 (Zugriff am: 04.07.2021).

Cohrs, Carina (2013): „Personaleinsatz und Personalfreisetzung.“ In: Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master. Herausgegeben von Jens Rowold. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 145–157. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-39152-1_14 (Zugriff am: 04.07.2021).

Covarrubias Venegas, Barbara; Thill, Katharina; Domnanovich, Julia (Hrsg.) (2018): Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (= Forschung und Praxis an der FHWien der WKW). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-15170-6 (Zugriff am: 21.07.2021).

Dirks, Daniel (2018): Haufe.de News und Fachwissen. Unternehmenskultur: Ein Kultur-Guide für HR. Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/unternehmenskultur-ein-kultur-guide-fuer-hr_80_454288.html (Zugriff am: 24.07.2021).

Döring, Stefan (2015): personalblogger. Die Zukunft von HR liegt nicht im Trend. Online im Internet: URL: http://www.personalblogger.net/2015/09/23/die-zukunft-von-hr-liegt-nicht-im-trend/ (Zugriff am: 25.07.2021).

Döring, Stefan (2020): Haufe.de News und Fachwissen. Die Personalerin 4.0. HR-Kompetenzen von morgen. Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/digitalisierung-transformation/hr-kompetenzen-von-morgen-personalarbeit-40_524786_532970.html (Zugriff am: 25.07.2021).

Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2020): „Transkription." In: Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren. Herausgegeben von Günter Mey; Katja Mruck. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 835–854. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-26887-9_56 (Zugriff am: 17.07.2021).

Eberhardt, Daniela (2010): „Strategisches Human Resource Management." In: Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Herausgegeben von Birgit Werkmann-Karcher; Jack Rietiker. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 59–87. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-12481-5_5 (Zugriff am: 04.07.2021).

Eckert, Roland (2017): Business Innovation Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-13456-3 (Zugriff am: 26.05.2021).

Ehmann, Brigitte (2019): Quick Guide Agile Methoden für Personaler: So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-27345-3 (Zugriff am: 10.07.2021).

Flick, Uwe (2019): „Gütekriterien qualitativer Sozialforschung." In: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Herausgegeben von Nina Baur; Jörg Blasius. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 473–488. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_33 (Zugriff am: 29.01.2021).

Gärtner, Christian (2020): Smart HRM: Digitale Tools für die Personalarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-29431-1 (Zugriff am: 11.07.2021).

Haak, Tom (2021): HR Trend Institute. Basic Architecture HR - Update. Online im Internet: URL: https://hrtrendinstitute.com/2021/01/18/basic-architecture-hr-2/ (Zugriff am: 19.07.2021).

Hackl, Benedikt; Gerpott, Fabiola (2014): HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft. Vahlen. Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800649396 (Zugriff am: 28.07.2021).

Harwardt, Mark (2019): Management der digitalen Transformation: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-27337-8 (Zugriff am: 24.05.2021).

Haufe (2017): Haufe.de News und Fachwissen. Wo deutsche Personaler im internationalen Vergleich stehen. Studie zur strategischen Einbindung von HR. Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/hr-studie-zur-strategischen-einbindung-status-quo-in-deutschland_80_395242.html (Zugriff am: 10.07.2021).

Haufe (2020): Haufe.de News und Fachwissen. 21 HR-Jobs der Zukunft. Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/arbeitswelt-hr-jobs-und-stellenbezeichnungen-der-zukunft_80_520140.html (Zugriff am: 30.07.2021).

Hellesoe, Natalija (2019): „Neues Lernen: Wir entwickeln und selbst!" In: Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Herausgegeben von Sabine Hockling; Annika Leopold; Dorothee Brommer. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-24618-1 (Zugriff am: 09.07.2021).

Hess, Thomas (2019): Digitale Transformation strategisch steuern: Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

GmbH.

Jochmann, Walter (2017): Kienbaum. Kienbaum Blog | New HR Operating Model: Was daran eigentlich neu ist. Online im Internet: URL: https://www.kienbaum.com/de/blog/new-hr-operating-model-was-daran-eigentlich-neu-ist/ (Zugriff am: 25.07.2021).

Kienbaum (2020a): Daten und Talente. Studie zur HR-Strategie und -Organisation 2020. Online im Internet: URL: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/Kienbaum_SAP_HRSO_Studie_2020.pdf

Kienbaum (2020b): HR im Wandel. Stellenwert und Schwerpunkte der Personalarbeit 2016-2020. Ein Rückblick auf die Ergebnisse des HR Klima Index. Online im Internet: URL: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/HR_Klima_Index_Whitepaper_2020-2016.pdf (Zugriff am: 23.07.2021).

Kienbaum, Fabian; Gunnesch, Markus; Pacher, Sebastian (2018): „Geld und Vergütung im Zeitalter der Digitalisierung: Wie sieht das Performance Management von morgen aus?“ In: Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Herausgegeben von Harald R. Fortmann; Barbara Kolocek. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 27–49. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_3 (Zugriff am: 10.07.2021).

Kollmann, Tobias (Hrsg.) (2020): Handbuch Digitale Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-17291-6 (Zugriff am: 24.05.2021).

Konrad, Jonas; Resch, Dörte (2019): HR-Today. Welche Kompetenzen braucht das HR in Zukunft? Online im Internet: URL: https://hrtoday.ch/de/article/fhnw2019 (Zugriff am: 25.07.2021).

Kreutzer, Ralf; Land, Karl-Heinz (2017): „Ausgestaltung der digitalen Transformation.“ In: Digital HR oder HR Digital – Die Bedeutung der Digitalisierung für HR. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 323–337. Online im Internet: URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9_20

Kreutzer, Ralf T.; Neugebauer, Tim; Pattloch, Annette (2017): „Hintergrund und Notwendigkeit zum Aufbau einer Digital Business Leadership.“ In: Digital Business Leadership: Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management. Herausgegeben von Ralf T. Kreutzer; Tim Neugebauer; Annette Pattloch. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–42. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-11914-0_1 (Zugriff am: 30.06.2021).

Krisor, Susanna M.; Rowold, Jens; Block, Christina (2013): „Personalentwicklung.“ In: Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master. Herausgegeben von Jens Rowold. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 173–185. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-39152-1_16 (Zugriff am: 04.07.2021).

Lackes, Prof Dr Richard (o. J.): https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/expertenwissen-34831. Definition: Expertenwissen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online im Internet: URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/expertenwissen-34831 (Zugriff am: 05.07.2021).

Lebrenz, Christian (2020): „Strategie und Personalmanagement: Die Seiten der Schnittstelle.“ In: Strategie und Personalmanagement: Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. Herausgegeben von Christian Lebrenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 13–40. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-29033-7_2 (Zugriff am: 01.07.2021).

Lemke, Claudia (2020): „Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management.“ In: Die vierte Dimension der Digitalisierung : Spannungsfelder in der Arbeitswelt

von morgen. Herausgegeben von Jutta Rump; Silke Eilers. Berlin, Heidelberg: Springer (= IBE-Reihe), S. 17–41. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-59418-6_2 (Zugriff am: 01.07.2021).

Liebsch, Beate (2011): Phänomen Organisationales Lernen. Rainer Hampp Verlag. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/EBOK__9783866187108141 (Zugriff am: 28.07.2021).

Maasen, Oliver (2015): Haufe.de News und Fachwissen. Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich als Maß aller Dinge? Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-modell_80_331944.html (Zugriff am: 25.07.2021).

Markgraf, Daniel (o. J.): https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/augmented-reality-53628. Definition: Augmented Reality. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online im Internet: URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/augmented-reality-53628 (Zugriff am: 03.07.2021).

Matzler, Kurt; Bailom, Franz (2019): „Fit für die digitale Disruption werden." In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 26 (2019), 2, S. 257–265. Online im Internet: DOI: 10.1007/s11613-019-00604-z (Zugriff am: 24.05.2021).

Mayer, Horst Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. Interview und schriftliche Befragung. De Gruyter. Online im Internet: URL: https://www.degruyter.com/view/title/316955 (Zugriff am: 21.11.2020).

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Online im Internet: URL: https://content-select.com/de/portal/media/view/56cc0a39-1a9c-4eb3-bf70-5eeeb0dd2d03?forceauth=1 (Zugriff am: 13.07.2021).

Mehler, Regina (2018): „HR als Business-Treiber der Transformation." In: Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten. Herausgegeben von Anabel Ternès; Clarissa-Diana Wilke. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 13–19. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-21180-6_2 (Zugriff am: 24.07.2021).

Meyer, Petra; Gölzner, Herbert (2018): „Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft." In: Emotionale Intelligenz in Organisationen : Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung. Herausgegeben von Herbert Gölzner; Petra Meyer. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 19–31. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-19127-6_1 (Zugriff am: 28.07.2021).

Miebach, Bernhard (2017): Handbuch Human Resource Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-10239-5 (Zugriff am: 30.06.2021).

Miebach, Bernhard (2020): Digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft: Wie KI, Social Media und Big Data unsere Lebenswelt verändern. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-02749-0 (Zugriff am: 24.05.2021).

Mitterweger, Jennifer; Wellhöfer, Lena (2019): „Die fünf Säulen der Digitalisierung." In: Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Herausgegeben von Dorothee Brommer; Sabine Hockling; Annika Leopold. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 79–86. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-24618-1_10 (Zugriff am: 09.07.2021).

MMA (2019): Statista. Anteil der mobilen Internetnutzer nach Nutzertypen in Österreich von

2016 bis 2019. Online im Internet: URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/630381/umfrage/verschiedene-nutzertypen-bei-der-mobilen-internetnutzung-in-oesterreich/ (Zugriff am: 24.05.2021).

Mohr, Martin (2017): Statista Infografiken. Die neuen „digital natives“. Online im Internet: URL: https://de.statista.com/infografik/11254/internetnutzung-von-kindern-in-oesterreich/ (Zugriff am: 24.05.2021).

North, Klaus; Reinhardt, Kai; Sieber-Suter, Barbara (2018): „Was ist Kompetenz?“ In: Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Praxisbeispielen. Herausgegeben von Klaus North; Kai Reinhardt; Barbara Sieber-Suter. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 35–110. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-16872-8_2 (Zugriff am: 28.07.2021).

Oswald, Gerhard; Krcmar, Helmut (Hrsg.) (2018): Digitale Transformation: Fallbeispiele und Branchenanalysen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (= Informationsmanagement und digitale Transformation). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-22624-4 (Zugriff am: 25.05.2021).

Pause, Christoph; Wolf, Gunther (2018): Haufe - New Management. Im Sprint zum agilen Performance Management?! Online im Internet: URL: https://newmanagement.haufe.de/leadership/im-sprint-zum-agilen-performance-management (Zugriff am: 11.07.2021).

Petry, Thorsten (2019): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Aufl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/HAUF__9783648133033471 (Zugriff am: 24.05.2021).

Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (2018a): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 1. Aufl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/VHAU__9783648109304494 (Zugriff am: 24.05.2021).

Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (2018b): Ein langer Weg zur digitalen HR-Transformation. Human Resources Manager. Online im Internet: URL: https://www.humanresourcesmanager.de/news/ein-langer-weg-zur-digitalen-hr-transformation.html (Zugriff am: 26.11.2020).

Pracz, Krystian (2018): „Love it, change it or leave it – Change Management in der digitalen Arbeitswelt.“ In: Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Herausgegeben von Harald R. Fortmann; Barbara Kolocek. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 101–116. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_7 (Zugriff am: 24.07.2021).

Preiss, Axel; Reimoser, Gunther (2021): „Repräsentative Befragung von 800 mittelständischen Unternehmen in Österreich Befragt wurden nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen mit 30 bis 2.000 Mitarbeitern Telefonische Befragung durch ein unabhängiges Marktforschungsinstitut (Makam Research) im Dezember 2020 Das EY Mittelstandsbarometer erscheint seit 2008 jährlich, seit 2009 halbjährlich (Ausnahme: 2015).“In: (2021), S. 21.

PricewaterhouseCoopers (2021): PwC. 24. CEO Survey von PwC. Online im Internet: URL: https://www.pwc.at/de/aktuelle-themen/ceosurvey-2021.html (Zugriff am: 24.05.2021).

Prieß, Arne (2016): Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement. Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige HR-Konzepte und Neurowissenschaft. 1. Aufl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/HAUF__9783648078693468 (Zugriff am: 01.07.2021).

Promerit (2019): Benchmarking HR Digital 2019: DACH. Online im Internet: URL: https://promerit.de/2019/06/benchmarking-hr-digital-2019-dach/ (Zugriff am: 19.07.2021).

PwC (2018): PwC. Die Organisationsform in HR im Wandel: „Next Generation HR Operating Model." Online im Internet: URL: https://www.pwc.de/de/human-resources/die-organisationsform-in-hr-im-wandel-next-generation-hr-operating-model.html (Zugriff am: 26.07.2021).

Raab, Stephan (2021): Politik-Digital. Digital Natives oder Digital Immigrants- neue Generation (en) Internet? Online im Internet: URL: https://www.politik-digital.de/news/digital-natives-digital-immigrants-neue-generation-163956/ (Zugriff am: 19.07.2021).

Rasch, Michael; Koß, Ronald (2015): Digital Controlling. Digitale Transformation im Controlling. PricewaterhouseCoopers. Online im Internet: URL: https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf (Zugriff am: 08.07.2021).

Rascher, Stephanie (2019): Just Culture in Organisationen: Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (= essentials). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-25851-1 (Zugriff am: 24.05.2021).

Redmann, Britta (2019): Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär: Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden. Freiburg, GERMANY: Haufe Lexware Verlag. Online im Internet: URL: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=5796704 (Zugriff am: 11.07.2021).

Reimoser, Gunther; Preiss, Axel (2020): Wie digital sind Österreichs Unternehmen? Online im Internet: URL: https://www.ey.com/de_at/unlocking-ambitions-of-private-businesses-and-their-owners/wie-digital-sind-oesterreichs-unternehmen (Zugriff am: 26.05.2021).

Reinhardt, Kai (2020): Digitale Transformation der Organisation: Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-28630-9 (Zugriff am: 02.05.2021).

Rossberger, Robert (2019): „Digitale Transformation: Kultur, Strategie und Technologie." In: Gestaltung und Management der digitalen Transformation : Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven. Herausgegeben von Ronny Alexander Fürst. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= AKAD University Edition), S. 19–36. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-24493-4_2 (Zugriff am: 23.07.2021).

Rump, Jutta (Hrsg.) (2020): Die vierte Dimension der Digitalisierung: Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (= IBE-Reihe). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-59418-6 (Zugriff am: 24.05.2021).

Schellinger, Jochen; Tokarski, Kim Oliver; Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.) (2020): Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-26960-9 (Zugriff am: 30.06.2021).

Scherm, Martin; Kaufel, Sven (2018): „360-Grad-Feedback." In: Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Herausgegeben von Ingela Jöns; Walter Bungard. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 125–143. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-20759-5_6 (Zugriff am: 10.07.2021).

Scholz, Christian; Sattelberger, Thomas (2012): Human Capital Reporting. Vahlen. Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800642212 (Zugriff am: 25.07.2021).

Schönenberg, Ulrich (2010): Prozessexzellenz im HR-Management. Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-642-13325-1 (Zugriff am: 01.07.2021).

Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (2019): HR-Trends 2020. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online im Internet: URL: https://www.wiso-net.de/document/HAUF__9783648132616483 (Zugriff am: 03.07.2021).

Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (2020): HR-Trends 2021: Strategie, Kultur, Big Data, Diversity. Freiburg, GERMANY: Haufe Lexware Verlag. Online im Internet: URL: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=6364075 (Zugriff am: 21.07.2021).

Seitz, Jelka; Seitz, Jürgen (2018): „Digitale Kompetenzen: New Work = New Human?“ In: Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Herausgegeben von Harald R. Fortmann; Barbara Kolocek. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 355–382. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_24 (Zugriff am: 24.05.2021).

Siepermann, Markus (2018): https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462. Definition: Scrum. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online im Internet: URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462/version-276551 (Zugriff am: 26.07.2021).

Sozialministerium Österreich (o. J.): Gesundheitskompetenz. Online im Internet: URL: https://www.sozialministerium.at/Themen/Gesundheit/Gesundheitsfoerderung/Gesundheitskompetenz.html (Zugriff am: 28.07.2021).

Speck, Annette (2021): springerprofessional.de. HR unter Digitalisierungsdruck. Online im Internet: URL: https://www.springerprofessional.de/personalmanagement/transformation/hr-unter-digitalisierungsdruck/18637744 (Zugriff am: 08.07.2021).

Statistik Austria (2021): Statista. Österreich - Altersstruktur 2021 von 2011 bis 2021. Online im Internet: URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217431/umfrage/altersstruktur-in-oesterreich/ (Zugriff am: 25.05.2021).

StepStone (2017): Statista. Wie attraktiv sind Österreichs Arbeitgeber? Online im Internet: URL: https://de.statista.com/statistik/studie/id/56324/dokument/erhebung-zur-arbeitgeberattraktivitaet-in-oesterreich-2018/ (Zugriff am: 03.07.2021).

Stieger, Clemens; Capek, Bernhard (2018): „Lernen in einer sich verändernden Umwelt.“ In: Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis. Herausgegeben von Barbara Covarrubias Venegas; Katharina Thill; Julia Domnanovich. Wiesbaden: Springer Fachmedien (= Forschung und Praxis an der FHWien der WKW), S. 387–409. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-15170-6_21 (Zugriff am: 11.07.2021).

Ternès, Anabel; Wilke, Clarissa-Diana (Hrsg.) (2018): Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-21180-6 (Zugriff am: 24.05.2021).

Troger, Hermann (2018): „Rollenmodelle und Menschenbilder.“ In: Die Führungskraft als Personalmanager. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 93–108. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-19459-8_5 (Zugriff am: 25.07.2021).

Ulrich, Dave u.a. (2009): HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In: Building Human Resources from the Outside In. McGraw-Hill Education. Online im Internet: URL: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=6254967 (Zugriff am: 28.07.2021).

Ulrich, David (1996): Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press.

Volk, Matthias; Staegemann, Daniel; Turowski, Klaus (2020): „Big Data.“ In: Handbuch Digitale Wirtschaft. Herausgegeben von Tobias Kollmann. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1037–1053. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-17291-6_71 (Zugriff am: 29.06.2021).

VuMA (2020): Statista. Generationen - Häufigkeit der Nutzung von Social Media (z.B. Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp) im Jahr 2020. Online im Internet: URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1137640/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-der-nutzung-von-social-media-nach-generationen/ (Zugriff am: 03.07.2021).

Weißenrieder, Jürgen (Hrsg.) (2019): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-25967-9 (Zugriff am: 11.07.2021).

WKO (o. J.): Klein- und Mittelbetriebe (KMU): Definition. Online im Internet: URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html (Zugriff am: 17.07.2021).

Anhang

Anhang I: Interviewleitfaden (S. 93)

Anhang II: Interviewprotokolle HR-Expert*innen (S. 94-125)

Anhang III: Interviewprotokolle HR-Berater*innen (S. 114-126)

Anhang IV: Auswertungstabelle nach Mayring: HR-Expert*innen (S. 127-142)

Anhang V: Auswertungstabelle nach Mayring: HR-Berater*innen (S. 143-163)

Anhang I: Interviewleitfaden

Digitale Transformation allgemein

- Wie macht sich die digitale Transformation in Ihrem/deinem Unternehmen bemerkbar?

Vorgehensweise

- Wie war Ihre Herangehensweise?
    - Gab es eine Vorgabe vom Management?
    - Wurde mit ersten Digitalisierungsprojekten gestartet?
    - War HR involviert? Welche Rolle nahm HR ein?
    - Wie wurde vorgegangen?

Herausforderungen

- Was waren und sind die Herausforderungen für Ihr Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation?

- Was sind die Herausforderungen der digitalen Transformation aus Sicht von HR?
    - Was hat sich verändert?
    - Wie wurde an das Thema herangegangen?
    - Wer war dafür verantwortlich?

Rolle von HR

- Inwiefern hat sich die Rolle von HR in Ihrem Unternehmen durch die digitale Transformation verändert?

Anhang II: Interviewprotokolle HR-Expert*innen

Person SG

I: Wie macht sich die Digitale Transformation im Unternehmen bemerkbar?

SG: Wir reisen grundsätzlich sehr viel, vor allem nach Deutschland. Daher mussten wir immer schon anders denken, weil wir nicht immer für jedes Meeting nach Deutschland reisen konnten. Ich glaub das waren wir schon immer gut ausgestattet. Wir haben Laptops etc. Also in solchen Digitalisierungsthemen waren wir immer schon gut dran. Wir hatten auch Corona-mäßig kein Problem alle kurzfristig ins Homeoffice zu stecken. Was wir bei uns ein bisschen mehr fokussiert haben war, wie können wir kleine Prozesse, die monoton und regelmäßig sind, einfach automatisch rüberbringen ohne, dass jetzt wieder eine Person dahinter sitzen muss.“ Wir haben vieles aus HR heraus mit unserer „Consulting“ begonnen zu programmieren, wir haben einige Bots programmiert, also Laptops die daneben stehen, den man aufdrehen muss und der läuft dann den ganzen Tag von alleine. Also das waren schon so Themen, die wir gestartet haben, aber die wirklich noch in den Kinderschuhen waren, das muss man schon sagen. Das waren erste Versuche, wir haben in HR aber auch in anderen Abteilungen ein paar Bots abgedreht und neu aufgesetzt. Das war immer wieder ein hin und her. Wir haben aber auch ein großes Thema, was wahrscheinlich sehr interessant sein wird, langsam begonnen über die digitale Signatur zu sprechen. Wir waren immer schon dabei zu sagen, dieses herumlaufen im Haus für Signaturen ist einfach ein unglaublich mühsamer Prozess, den man einfach schnell vereinfachen kann. Den haben wir auf jeden Fall vor Corona angedacht, haben ihn aber auch sehr stiefmütterlich behandelt. Durch Corona ist das aber einer der Prozesse geworden, den wir schnell umgesetzt haben. Dann haben wir von – ich bleibe jetzt noch in-house ein bisschen – Eine Überlegung z. B. die schon länger im Raum steht, die wir noch ressourcentechnisch nicht geschafft haben ist der elektronische Personalakt. Also weg von dem gedruckten, weg von dem – auch ein bisschen die Nachhaltigkeitsschiene in Richtung Digitalisierung, wir wollen einfach uns da dieses ganze Drucken ersparen und planen schon sehr lange hin auf diesen elektronischen Personalakt. Also, unsere Gegebenheiten sind jetzt schon so gut, dass wir wenig Probleme haben ihn einzuführen, es fehlt lediglich an der Ressource. Also, wir schicken schon Dienstverträge per E-Mail etc. Also, die Anlagen haben wir früher gedruckt, die Mitarbeiter haben so einen Stapel bekommen, ja, davon muss man weggehen einfach. Das ist jetzt auch schon länger im Gespräch und wird nach und nach umgesetzt jetzt. Auch von der Kommunikation mit den Mitarbeitern im Haus, haben wir angedacht eine Art Chatbot z. B.,

also das klassische 0815 Fragen, wie kann ich die abfangen, wie kann ich die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter trotzdem noch sehr schnell abholen zu verschiedenen Themen. Wir haben einen irrsinnigen Informationsfluss, wir haben irrsinnig viele Informationen, die den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erreichen muss und dass wollten wir auch einfach digitalisieren anstatt unsere HR Business Partner hier permanent zum Telefon greifen müssen und sagen „Hallo, ich muss mich erklären“ oder hier findest du das, da bekommst du das.

I: Was habt ihr dafür für ein Tool im Einsatz?

SG: Also, das ist ganz spannend. Da fließen gerade mehrere Themen zusammen. Wir haben Office 365, das wurde jetzt auch im letzten Jahr – also das jetzt auch die zweite Frage, vieles wurde durch Corona sehr beschleunigt, also ich glaube wir wären nicht hier, wenn nicht Corona gewesen wäre. Wir haben Office 365 und nutzen es auch sehr stark. Natürlich mit ein paar Beschränkungen was Datenschutz betrifft, aber der Chatbot da gibt es zwei Geschichten. Das eine ist, dass unsere interne Consulting-Abteilung einen Chatbot aktiviert und implementiert hat bzw. gerade noch implementiert. Aber parallel hat uns „Global“ gerade auch einen Chatbot geliefert. Das heißt, wir stehen jetzt gerade mit zwei Chatbots da, die noch nicht 100% fertig sind, die aber beide theoretisch genutzt werden können. Und hier muss jetzt aber noch eine Entscheidung getroffen werden, wie wir jetzt vorgehen. Unsere “Consulting” hat das alles selber gebaut. Genauso wie unsere Chatbots von denen ich vorhin erzählt habe, die uns ein paar automatische E-Mails versenden, vor allem bei uns im Onboarding. Die wurden auch alle selber “gebaut”. Also, sagen wir so, unsere Abteilungen im Haus gehen schon sehr oft auf unsere “Consulting” zu, kommen mit dem Vorschlag „Hallo, wir haben einen sehr klassischen Prozess kann man den nicht vielleicht automatisieren?“ und je nachdem ob Ressourcen da sind, wird daran gearbeitet. Also ich glaube wir haben sicher 10 Chatbots im Einsatz, kann jetzt aber nicht sagen was die für die anderen Abteilungen tun. Und ja, von globaler Seite aus, betreue ich die ganzen Digitalisierungsthemen – ich weiß nicht, ob man es ganz Digitalisierung nennen kann, aber es geht in Richtung Self-Service. Ich weiß nicht, ob du SAP SuccessFactors (SF) kennst, Recruiting plus Onboarding plus Stammdatenverwaltung. Also wir haben da wirklich die ganze Bandbreite bekommen, plus Performance ist auch noch drauf. Und hier haben wir schon auch versucht, also ich mein das geht dann schon Richtung Digitalisierung, wenn man sich überlegt, dass die Leute sich da viel selber abwickeln können, ihre Dokumente hochladen können, wir bestätigen können, ohne dass irgendwas noch manuell bzw. physisch passieren muss. Ja, das ist so mal meine Bandbreite. Auch in Richtung Performance haben wir jetzt viel mit einem Tool (BMT) gearbeitet, gerade was die Zeiterfassung betrifft. Auch hier sind

wir einfach schon viel schneller geworden, auch durch Corona. Die Leute beginnen nicht mehr Excel-Sheets auszufüllen, sondern können ihre Zeit stempeln, Buchungsanträge durchschicken, etc.

I: Wie lange habt ihr das schon im Einsatz? Wie kann ich mir das vorstellen – wie habt ihr das davor gemacht? Oder bis wann haben die Mitarbeitenden Excel-Files ausgefüllt?

SG: Ja, das ist bei uns etwas schwierig, da wir sehr viele unterschiedliche Gesellschaften haben und es hängen immer die Partner-Gesellschaften dran. Wir haben das Tool stückchenweise eingeführt. Die Abteilungen Talent und Finance nutzen es schon etwas länger, die letzte Abteilung bzw. Der letzte Bereich ist im März 2021 umgestiegen. Wir haben versucht das das letzte Jahr lang richtig schön gleitend zu machen und jetzt sind alle da. Also, jetzt gibt es keine Excel-Sheets mehr auszufüllen. Im letzten Jahr ist sehr viel passiert.

I: Habt ein einheitliches System in Verwendung oder gibt es dann wieder unterschiedliche Systeme? Achtet ihr diesbezüglich auf eine Einheitlichkeit?

SG: Mir ist es sehr wichtig, dass wir so wenig unterschiedliche Systeme haben wie möglich. Im Bereich Finance war das Tool schon länger im Einsatz und daher haben wir uns u. a. auch dafür entschieden. Die Zeiterfassung wir jetzt damit abgewickelt und in Zukunft soll auch der elektronische Personalakt in dem Tool liegen. Sodass alles an einem Ort ist.

I: Habt ihr eure Personalstammdaten bereits in einem System?

SG: Wir haben die noch physisch. Das ist ein großes Manko bei uns. Das Projekt möchte ich schon lange umsetzen. Aber wir sind da einfach ressourcentechnisch nicht weitergekommen, weil andere Projekte immer Vorrang hatten. Wir wollen die Daten aber auf jeden Fall in unserem System einspielen lassen, momentan haben wir die physischen Unterlagen noch gemäß Datenschutz versperrt.

I: Habt ihr da dann nicht hinterher immer wieder Probleme mit anderen Systemen, wenn ihr die Stammdaten nicht digitalisiert habt?

SG: Wir haben sie schon in der Form digitalisiert, dass wir SuccessFactors (SF) haben. Unsere Stammdaten fließen bereits in Systeme. Wir hatten da auch eine große Umstellung von Oracle auf SAP. Die Daten waren schon immer digital verfügbar, aber abgelegt haben wir sie physisch. Wir hatten also schon eine Datenbank und die ist jetzt

auf jeden Fall verbessert durch SF. Da ist Self-Service dabei, die MitarbeiterInnen können sich selbst ihre Studienabschlüsse einpflegen, wir können sie bestätigen, etc. also das funktioniert schon wesentlich besser, also schon in die richtige Richtung auf jeden Fall.

I: Wir seid ihr den Veränderungsprozess angegangen? Was war das Erste, mit dem ihr gestartet habt? Gab es auch eine Vorgabe des Managements? Gibt es eine spezielle Strategie dafür und folglich auch eine HR-Strategie?

SG: Bei uns gibt es die Unterscheidung zwischen „Inhouse“ und „global“. „Inhouse“ z. B. da würde ich gerne das Beispiel digitale Signatur hernehmen, weil das auch das größte Thema ist. Das beschäftigt auch das ganze Haus, das ist auch ganz spannend. Die Ideen kommen vom Business heraus, vom Need heraus, muss aber immer mit dem Management abgestimmt werden. Also, das sind unsere Partnerschaften, die das beschließen bzw. sich das vorstellen lassen und beschließen und auf Grund dessen wir dann erst am Projekt weiter gearbeitet. Das Thema digitale Signatur gibt es schon länger, hat sehr Wind bekommen durch Corona, weil natürlich keiner im Haus ist und wer unterschreibt Anträge, wenn alle im Homeoffice sind und das wurde dann auch auf Grund der Wirtschaftsprüfungssaison recht schnell im Winter abgewickelt, haben aber hier Piloten gehabt. Also, die Wirtschaftsprüfung und wir im Talent Team waren die ersten Piloten und wir versuchen bis Ende des Jahres alle im Haus, alle Prozesse, die unterschriftspflichtig sind, abzuwickeln. Also umgekehrt, alle die schon unterschreiben müssen sind schon unterschriftsberechtigt, aber die Prozesse sind eben die, die wir noch einführen müssen im ganzen Haus.

I: Gab es „global“ gesehen eine Vorgabe, mehr in Richtung Digitalisierung von Daten geht? Wie sieht es da aus?

SG: Absolut. Also, da gibt es eine ganz klare Leitlinie von der Strategie. Also, Strategie war bei uns immer ein Pfeiler, Digitalisierung klar auf dem baut das auf. Ich begleite SF, da wir die verschiedenen Module da benutzen, also ich begleite das jetzt schon glaub vier Jahre. Dazwischen hat sich die Strategie schon mal angepasst, aber die Digitalisierung ist geblieben, klarerweise, und das verfolgen wir auch. Und das kann man wirklich wie im Bilderbuch ablesen, wie gut sich das von der Strategie ableitet und was das Endziel ist.

I: Gab es dazu eine klare Vorgabe oder gab es einfach nur das Ziel „Digitalisierung“ oder wurde das nochmal detaillierter heruntergebrochen? Wir habt ihr das aus HR-Sicht umgesetzt?

SG: War sehr klar. Das größte Thema dieser Digitalisierung war SAP SuccessFactors. Mit allen 150 (+/-) Ländern sind wir live gegangen zum gleichen Zeitpunkt, also vor allem für die Stammdaten, das gleiche machen wir im Juli jetzt mit Recruiting, Onboarding vor 2-3 Jahren genauso, Performance vor 2-3 Jahren genauso. Hier wurden die Meilensteine vorgegeben, hat man gut gesehen und man hat immer eigentlich jeden Call damit begonnen, was ist unsere Strategie, was ist unser Ziel und wie setzen wir das in kleinen Happen um.

I: Heißt, ihr wart in dem gesamten Prozess sehr stark involviert?

SG: Absolut, sonst gäbe es meine Position nicht. Ich bin seit 3 Jahren nur noch mit „global“ vernetzt, also ich kenne die „globale“ Welt besser als unser Inhouse. Das war auch immer sehr wertschätzend, weil man gesehen hat, dass die Ressource für die Digitalisierung benötigt wird. Das Thema wurde immer erst genommen.

I: Was waren bisher die größten Herausforderungen?

SG: Über alle Projekte hinweg war es definitiv die Kommunikation. Das ist ein großes Thema. Wenn man einmal zu spät kommuniziert, hat das meistens gleich einen negativen Touch. Und vor allem die Kommunikation über Interessensgruppen/die Stakeholder hinweg; ich muss mit den Leuten informell reden und sie abholen; ich kann Anleitungen etc. Schreiben, ich weiß nicht, ob es angenommen wird, wenn ich nicht mit meinen Kolleg*innen rede. Hier bin ich sehr froh, dass wir bei der Einführung von SuccessFactors sehr viel Zeit investiert haben und die HR Business Partner gut geschult haben; die haben sich sehr viel Zeit für die Mitarbeitenden genommen und jetzt nach 6-7 Monaten läuft das sehr gut; die Leute kennen sich aus und wissen, wo sie nachsehen müssen; wir haben 2-3 Monate intensiv geschult und das zahlt sich jetzt aus.

I: Wie viele HR Business Partner waren zu schulen?

SG: Das waren 5-6 HR Business Partner*innen und noch 1 Person, die eher HR Controlling macht, aber sich sehr gut im System auskennt. Das gleiche haben wir jetzt wieder mit dem Thema der digitalen Signatur. Auch hier müssen wir einfach wieder schulen, schulen, schulen und uns die Zeit nehmen auf die Bedürfnisse und Fragen eingehen; sonst haben wir wieder das Thema, dass die Leute das nicht annehmen; Wir führen jetzt im Sommer SF Recruiting ein und lösen damit ein altes Tool ab und wenn wir da jetzt keine gute Erfahrung für die HR Business Partner schaffen, dann nutzen sie das neue

System auch nicht, egal wie gut das neue System ist; Das ist eine der größten Herausforderungen – erstens alte Muster und Gewohnheiten aufbrechen und zweitens die Nachbereitung. Es ist nicht nach dem go-live alles abgeschlossen, sondern es braucht danach eine entsprechende Betreuung und Zeit für Fragen.

I: Sind in euren Projekten auch Personen aus anderen Bereichen involviert oder nur aus HR? Wie viele sind in der Regel in einem Projektteam?

SG: Das globale SF Projekt war ich grundsätzlich alleine und ich habe dann noch eine Person zur Unterstützung erhalten. Es war aber meine Aufgabe die Stakeholder abzuholen und miteinzubeziehen. Meistens waren es 3-4 Personen, die involviert waren. Vor allem die HR Business Partner und Finance waren hier wichtig, auch das globale Netzwerk in Deutschland und der Schweiz. Das Thema digitale Signatur wurde zwar von HR gesteuert, ist aber von der Steuerberatungsabteilung (digitale Steuerberatungsabteilung) umgesetzt worden; die Steuerberatung mit der Wirtschaftsprüfung waren hier unser Pilot, wir aus dem L&D waren hier aber immer wieder involviert.

I: Ihr wart also als BeraterInnen in den Projekten tätig? Oder wie kann ich mir eure Rolle in den Projekten vorstellen?

SG: Beim Projekt digitale Signatur mussten wir unsere eigenen Prozesse hinterfragen und umbauen; die Steuerberatungsabteilung hat uns dabei geholfen und auch Vorschläge für Adaptierungen gemacht. Wir haben uns dann für einen Prozess entschieden, diesen verschriftlicht und sind jetzt auch in der Verantwortung des Trainings. Das wurde von der Abteilung so gewünscht. Die Steuerberatungsabteilung hat uns aufgezeigt wie wir in diesem Fall die digitale Signatur für HR einsetzen können und wir haben dafür das Training übernommen.

I: Wie hat sich die Arbeit durch die Digitalisierung aus HR-Sicht verändert?

SG: Wir sind noch lange nicht dort, wo wir sein wollen. Wir sind aber schon sehr viel mehr in der Beratung tätig und haben weniger administrative Tätigkeiten, wie E-Mails, etc. Vieles wird jetzt einfach über Tools abgewickelt; Bei jeder Einführung eines Systems ist viel Administration dabei, aber langfristig hat man dann den Mehrwert. Ich muss erst das System kennenlernen und mich damit auseinandersetzen und vielleicht 2 oder 3 Mal mehr nachschauen, aber am Ende des Tages erspare ich mir langfristig viel Zeit.

I: Gibt es Themen, die du noch als besonders wichtig erachtest für eine Umsetzung?

SG: Ein großes Thema wird noch der digitale Personalakt sein. Das ist sehr essenziell. Wir haben viel zu viel Papier und Doppelungen. Alles muss dokumentiert und abgelegt werden. Auch das Thema Zugriffe ist ein Problem. Wir hatten bisher fast alle Akten doppelt abgelegt, weil die Personalverrechnung noch Gehaltsinformationen dazu haben, die wir nicht immer sehen sollten und wir haben dann z. B. die Karenzen. Das war für mich ein großer Schock. Daher ist es für mich wichtig, dass es einen digitalen Personalakt gibt, wo man einfach auf die Daten zugreifen kann und das dann über Zugriffrechte steuern kann. Wir versuchen hier mit SAP einheitlich zu gehen, aber es wird auch eine Schnittstelle zwischen SAP und den Stammdaten brauchen; Auch wenn ich dann bspw. Ein Zertifikat von einem ins andere System übernehmen muss, das ist immer noch weniger Aufwand als alles auszudrucken, den Akt zu suchen, abzulegen, etc. Wir haben im Büro eben Schränke, die verschlossen sind und sitzen auch nochmals hinter einer Sicherheitstür, die nur betreten werden kann, wenn man einen Schlüssel hat, ansonsten muss man klingeln.

I: Beim Rückblick auf eure Projekte. Was würdest du heute anders machen? Was sind deine „Lessons Learned“?

SG: Definitiv früher auf die Stakeholder zuzugehen. Und besser herauszufinden wer die Stakeholder sind. Ich habe bei dem Projekt die IT völlig unterschätzt. Wir hatten dann das Problem, dass E-Mails nicht mehr verschickt wurden, weil die Systeme gestreikt haben, etc. Das ist für mich auf jeden Fall ein “Lessons Learned” – mit wem ich reden sollte und, dass ich die Leute früher einbinden muss. Ansonsten ist bei uns der Vorteil von unserer “globalen” Struktur ist, dass wir wirklich ein sehr gutes Projektmanagement haben. Da bist du nicht alleine, wir haben sehr viele Vorgaben, Toolkits, etc. Da wird man fast überschwemmt von Informationen und da ist es dann meine Aufgabe zu filtern was ich brauche. Das schätze ich auch für meine nächsten Projekte, die ich angehen muss. Bei der digitalen Signatur bin ich durch eine Karenz reingerutscht. Und da ist definitiv das Thema Zeitmanagement ein “Lessons Learned”. Meine Kollegin geht jetzt in zwei Tagen in Karenz und ich gehe auch dann auf Urlaub und da wollen jetzt natürlich alle noch etwas, was nicht immer sinnvoll ist. Da braucht es einfach ein anderes Zeitmanagement oder eine Entscheidung, dass das Projekt nach hinten verlegt wird.

I: Was denkst du, warum habt ihr die Stakeholder oft zu spät ins Boot geholt? Woran hat das gelegen?

SG: Ich glaube es war eine Mischung aus Ressourcenmangel im Projektteam und extremer Informationsüberflutung und diese dann zu filtern und zu priorisieren. Oft arbeitet man dann einfach nur noch Punkt für Punkt ab und die Weitsicht geht dann gerne verloren. Umso früher man das schafft, desto besser. Aber ich glaube das kommt dann mit der Erfahrung. Oft wird man im Projekt auch ein bisschen Betriebsblind. Man muss sich wieder rausdenken und überlegen, was braucht welche Zielgruppe für Informationen. Man muss hier sehr vielseitig und komplex denken. Ein weiteres Thema sind auch die Unterschiede zwischen den Ländern. In Österreich, Deutschland und der Schweiz haben wir sehr viele rechtliche Themen wie den Betriebsrat, etc. auf die wir achten müssen. Das Thema haben wir häufig in anderen Ländern gar nicht.

I: Mit Blick auf das Unternehmen allgemein – Wie macht sich die digitale Transformation bei den Mitarbeitenden bemerkbar?

SG: Wir bemerken hier wirklich einen Trend und suchen auch dezidiert Leute, die eine Affinität für Digitales haben und die unsere Kunden beraten können. Das ist schon wirklich sehr stark angestiegen. Jetzt ist natürlich die Frage, suchen wir die Leute am Arbeitsmarkt, was aktuell sehr schwierig ist oder bilden wir unsere Leute entsprechend aus. Unsere Consulting-Abteilung ist sehr stark gewachsen, wir haben sehr viele SAP-Schulungen angeboten, dass auch wir Beratungsaffiner werden. Sonst von uns selbst intern merken sie nicht viel. Es gibt zwar Tool-Einführungen, aber die machen da nicht viel aus. Es gibt zwar hin und wieder Resistenzen bei unseren “Partnerschaften”, das sind auch meist ältere erfahrenere BeraterInnen, aber die wollen auch mit und versuchen das Beste daraus zu machen. Die merken ihre Kompetenzlücken meist selber. HR bzw. L&D agiert hier meist sehr passiv. Wir sind aktuell nur 2 Personen, daher haben wir hier oft ein Ressourcen-Thema. Unsere KollegInnen in Deutschland konzipieren allerdings sehr viele Trainings und die unterstützen uns dann auch.

Person MG

I: Wie macht sich die Digitalisierung/digitale Transformation bei euch bemerkbar? Was sind die Treiber?

MG: Das Thema Digitalisierung/digitale Transformation ist sehr breit. Wir unterteilen das Thema auch in Felder Produkte und Services, die wir nach außen den Kunden anbieten. Es geht nach Innen. Die ganzen Abläufe und Prozesse, vor allem in der Logistik ist da betroffen, aber auch andere Prozesse. Aber auch die Kollaboration, also eher der interne Blick, wie wir da zusammenarbeiten. Vierter Aspekt ist noch das Thema Daten, wie Daten aufbereitet werden und wie diese als Entscheidungshilfe herangezogen werden können. Also recht vielseitig. Wenn wir von digitaler Transformation reden, wenn wir nach Amerika schauen, da gibt es das Wort eigentlich so gar nicht, sondern das ist einfach Veränderung, die ansteht. Es gibt ein paar Trends, ein paar Möglichkeiten, die anstehen und die nutzen die Unternehmen. Und hier in Europa reden wir stark von dieser Transformation. Eigentlich läuft die Digitalisierung schon seit Jahrzehnten, angefangen vom Umstieg vom Brief auf E-Mail. Wir waren da im Bereich Produktion und Logistik schon die letzten Jahre bzw. Jahrzehnte stark dabei zu automatisieren, Robotertechnik einzusetzen, visuelle Erkennung von Kameras damit wir in der Qualitätssicherung vorwärtskommen, also das Thema Industrie 4.0 haben wir in allen Stufen mitgemacht und sind da voll dabei. Vor allem als Massenhersteller von hochqualitativen Produkten. Das ziehen wir einfach weiter. Was neu ist, wir nutzen die Daten, die die Maschinen generieren stärker, um z. B. „predictive maintenance“ zu ermöglichen. Also, dass wir die Instandhaltung schon von der künstlichen Intelligenz anzeigen lassen, die sagt, diese und jene Wartung ist jetzt oder bald notwendig. Das kommt jetzt neu dazu. In Bezug auf Produkte und Dienstleistungen, die wir Richtung Kunden anbieten. Da sind wir auch mit wachen Augen unterwegs und schauen, was gibt es für Potenziale? Viele denken Küche ist Küche was will man da großartig digitalisieren? Gleichzeitig gibt es auch Hersteller von Kühlschränken, die automatisch erkennen, wenn die Milch ausgeht und bestellt dann über eine App bei Billa oder Spar die nächste Milch, die dann geliefert wird. Also auch da sind wir am Forschen, am Schauen was heißt das für uns. Wir haben gerade eine Studie durchgeführt, in der beispielsweise Alexa gesagt wurde "Öffne Schublade X" oder "Ich brauche Mehl" und die Schublade öffnet sich wo das Mehl drinnen ist. Da gibt es sehr spannende Dinge, ob die jemals eine Anwendung finden oder in abgewandelter Form Nutzen stiften gilt es herauszufinden.

Der Bereich, der mich jetzt stärker betrifft, ist das Thema Kollaboration. Hier merken wir, dass sich sehr viel tut. Lange Zeit haben wir mit bestehen Kollaborationssystemen, E-

Mail-Programmen, Datenbanksystemen gearbeitet und haben die letzten 3-4 Jahre ordentlich Dynamik reingebracht mit neuen Tools aber vor allem neuen Arbeitsweisen, die ganz andere Ansätze verfolgen. Früher war eher der Ansatz ich schreibe etwas für mich auf und öffne es dann für die, die mitarbeiten. Jetzt ist der Ansatz eher, dass das Dokument oder die Seite erstmal offen ist und nur, wenn es vertraulich ist sperre ich das Dokument oder die Seite. Diesen Kulturwandel müssen wir gestalten und sind wir mittendrin, obwohl wir die Tools schon ein paar Jahre haben.

I: Das betrifft bei euch wahrscheinlich auch hauptsächlich den Angestelltenbereich, insbesondere das Thema Kollaboration? Oder seid ihr hier auch im gewerblichen Mitarbeiterbereich dran?

MG: Das betrifft natürlich vorrangig den Angestelltenbereich, aber auch den Produktionsbereich. Wir haben durch die Corona-Zeit gesehen, wie erreichen wir unsere Mitarbeitenden kurzfristig, wenn wir sagen müssen okay die Schicht A fällt heute aus, weil wir zu wenig Arbeit haben - Stichwort Kurzarbeit vor einem Jahr noch - und dann kurzfristig vielleicht die Leute wieder reinbringen. Das ist, wenn der Ablauf geregelt ist und alles läuft, nicht notwendig, da sind die Leute ja vor Ort und wenn jemand krank ist meldet sich die Person telefonisch. Da haben wir jetzt aber auf eine Mitarbeiter-App umgestellt. Diese wurde innerhalb weniger Wochen auf die Beine gestellt und den Mitarbeitenden auf ihre privaten Smartphones installieren lassen damit wir da in Kommunikation treten können und nicht nur unmittelbare, operative Themen wie die Schichteinteilung, sondern auch Unternehmensnews über diese Kanäle spielen können. Also, z. B. wie ist die aktuelle Corona-Regelung oder wie ist der Geschäftsverlauf in diesem Jahr, wie war der, damit die Personen, die an der Maschine arbeiten und eigentlich im Geschäftsumfeld keine Möglichkeit haben da unkompliziert an diese Informationen zu kommen, außer es hängt irgendwo am schwarzen Brett. Das wir da auch digitaler werden.

I: Wie war dabei die Akzeptanz der Mitarbeitenden bzgl. der Nutzung des privaten Smartphones?

MG: Die Akzeptanz war sehr hoch. Es gibt nach wie vor ein paar, die das nicht möchten, die haben zum Teil auch gar kein Smartphone und nur ein mobiles Telefon. Aber das sind sehr wenige und da haben wir auch sichergestellt, dass diese die Informationen trotzdem bekommen. Aber die Akzeptanz war sehr hoch, weil sie das erste Mal zeitnah, teilweise schneller als die Angestellten, diese Informationen gesehen haben. Weil wir da natürlich über das Smartphone auch über eine Push-Funktion denen das direkt reingespielt haben. Die haben gesehen jetzt ist die Information da, auf die sie vielleicht schon gewartet haben. Im Angestelltenbereich haben wir das bislang noch nicht und da ist

quasi in unserem Internet diese News-Plattform. Wenn der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin da einsteigt und dann quasi erst am nächsten Tag wieder, haben wir diese leichte Verzögerung. Was jetzt nichts ausmacht, aber manche Produktionsleiter waren ganz stolz. "He wir sind sogar schneller informiert." Also die Akzeptanz war wie gesagt sehr gut. Und was wir auch noch gemacht haben, das ist jetzt ein Beispiel mit dieser Mitarabeiter-App. Ein zweites Beispiel ist, dass wir den Lohnzettel jetzt auch digitalisiert haben. Das wir da - und zwar durchgängig, nicht nur im Angestelltenbereich - ein Portal geschaffen haben, wo die Mitarbeitenden sich den Lohnzettel quasi in Realtime anzeigen lassen können. Der wird nicht gespeichert, sondern der wird jedes Mal generiert, wenn ich den aufrufe innerhalb weniger Sekunden und nicht mehr in der bisherigen Papierform ausgehändigt.

I: Wird der Lohnzettel dann auch über die App angeschaut oder gibt es da eine Verknüpfung zu einer anderen App?

MG:Es gibt dafür eine zweite App. Da sind wir aber gerade dran, weil das letztes Jahr ein sehr kurzfristiges Projekt war, um diese Mitarbeiter-App an den Mann bzw. die Frau zu bringen. Das wollen wir jetzt neu auf die Beine stellen und das auch besser miteinander verknüpfen. Das wird jetzt die zweite Phase des Projekts wo wir jetzt gesehen haben, dass es es funktioniert, das wir akzeptiert. Da wollen wir ein gutes "Komplettportal" schaffen wo man dann vielleicht auch abspringen kann auf andere Kanäle, auf andere Apps.

I: In Bezug auf HR. Was würdest du sagen, wie hat sich gerade auch der Bereich verändert über die letzten Jahre?

MG: Bei uns hat man schon gemerkt - ich weiß nicht, ob das bei anderen Firmen gleich zutrifft - aber wir haben lange Zeit mit guten Systemen gearbeitet, das hat gut funktioniert. Und da haben wir jetzt ordentlich Dynamik reinbekommen.

Also ich hatte den Lohnzettel erwähnt, die Mitarbeiter-App, wir haben die Gehaltsabrechnung auf eine neue SAP-Software umgestellt, weil wir sonst auch viel SAP-Tools im Einsatz haben. Hier ist sehr viel passiert. Wir haben auch neue Anforderungen mit den ganzen Homeoffice Thema: Wie werden Zeiten erfasst? Wie werden Abwesenheiten gemeldet? etc. Und da mussten wir einfach auch modernisieren, das auf neue Beine stellen und vor allem auch Richtung User Interface. Wie können Mitarbeitende das einfach bedienen, ohne dass sie x Passwörter brauchen und von Unterwegs darauf zugreifen können. Das haben wir innerhalb kurzer Zeit geschafft und das hat uns auch ordentlich gefordert und wir sind noch lange nicht am Ende. Und natürlich mit jeder neuen Möglichkeit kommt wieder ein neuer Wunsch dazu. Wenn ich das nochmal aufgreife, wir haben das

mit dem Zeiten rückmelden, also Arbeitszeit, Abwesenheit melden, da haben wir uns auf Urlaub, Teleworking-Zeiten und normale 'Kommt'/'Geht'-Zeiten beschränkt. Aber dann kommt natürlich gleich die Frage, wie ist das mit Arztbesuch oder Umzugsmeldung usw. Das wir diese Dinge aber auch noch reinbringen, damit wir die kompletten Abwesenheiten dort verwalten können.

I: Heißt, diese Abwesenheiten sollen dann auch über das Tool gebucht werden können?

MG: Genau. Das ist auch wieder eine App, die ich auf dem Desktop bzw. auf dem Smartphone haben kann. Und das ich das dann da eintragen. Wir haben 6500 Mitarbeitende in Vorarlberg. Also solche Dinge dann auszurollen, dass es jede/r versteht, dass es jede/r verwenden kann, das kostet ordentlich Energie. Da haben wir dann z. B. im Zuge dieses Rollouts vom digitalen Lohnzettel Infostände gemacht in allen Werken. Vor Ort haben wir den Leuten geholfen das auf ihrem Smartphone zu installieren, einzurichten, die ersten Klicks mal durchgeführt. Neben der schriftlichen Info und guten Dokumentation. Damit das gut funktioniert, gerade bei Leuten, die da ein paar Berührungsängste haben. Wir haben den Prozess auch sehr eng begleitet. Ich glaube, dass auch deshalb die Akzeptanz recht hoch ist. Das müssen wir auch in Zukunft verstärkt so machen. Es reicht nicht zu informieren und zu sagen "Da ist dann die Doku und die Führungskraft hilft euch dann vielleicht dabei", die Führungskraft hat womöglich die gleichen Probleme da reinzukommen und steht dann auch nicht dahinter.

I: Habt ihr dann alle gleichzeitig informiert oder waren es zuerst die Führungskräfte/Bereichsleiter/ etc.? Habt ihr auf Multiplikatoren gesetzt? Oder wir war die Vorgehensweise?

MG: Grundsätzlich, wenn wir solche großen Themen haben, die in die Breite gehen, dann machen wir immer zuerst Piloten. Da schauen wir mit einer definierten Zielgruppe, die kann dann auch sehr divers aussehen damit sie die Gesamtheit abbildet, dass wir mit denen mal diese neuen Tools, aber auch Arbeitsweisen testen, schauen wir funktioniert das, auch ggf. nachschärfen. Das kann dann auch mal Monate dauern bis wir die Erkenntnisse beieinander haben. Und dann ist es schon so, dass wir die Führungskräfte oft zuerst ins Boot holen, damit sie auch auskunftsfähig sind, weil sie oft die erste Anlaufstelle sind für personaladministrative Anfragen und dann erst gehen wir in die Breite.

In einem Großprojekt, das ich vorher erwähnt habe, wo wir wirklich das ganze Thema Kollboration auf die Beine gestellt haben. Wir haben damals von IBM Notes auf die Microsoft Welt aber auch ein Zusatztool, ein Wiki-Tool von Atlassian, eingesetzt. Und

da haben wir wirklich stark mit Multiplikatoren gearbeitet, und zwar nicht mit den Führungskräften, sondern wir haben aus jeden Fachbereich eine bestimmte Anzahl an Personen involviert, insgesamt waren das ca. 100 Personen, die involviert wurden. Im Projektteam selbst waren 10 Personen, dem gegenüber standen 6500 Personen und das wäre so nicht machbar gewesen. Wir brauchten wirklich die Leute, die im Fachbereich sitzen, die sich da gut auskennen und wissen was im Alltag läuft, was die Themen der Mitarbeitenden sind. Diese haben wir eng involviert und die haben auch eine Art Key User Schulung bekommen, die haben die neuen Arbeitsweisen auch gut begleitet in den Fachbereichen. So hat das recht gut funktioniert. Wir sind da aber immer noch dran. Wie gesagt, dass ist eigentlich eine Initiative und nicht nur ein Projekt. Da sind wir jetzt seit 2-2,5 Jahren dran und haben noch nicht alle alten Datenbanken abgelöst, wir haben noch nicht alles umgestellt, sind da auch nach dem Prinzip vorgegangen wo macht es am meisten Sinn, wo drückt der Schuh am meisten. Alles was neu kommt, soll im neuen "Gewand" starten, und alles was alt ist nehmen wir dann mit, wenn wir es sowieso angreifen müssen. Da sind wir gerade dran.

I: Es gibt ja auch Mitarbeitende die technisch nicht ganz so affin sind. Wie seid ihr damit umgegangen? Gab es dafür eine Analyse? Habt ihr euch die Kompetenzen anschaut? Oder auch spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten oder ein Schulungsangebot aufgesetzt?

MG: Durch die 100 Leute aus den Fachbereichen, die im Projekt mit dabei waren, konnten die sehr gut abschätzen, wie ihre Kolleginnen und Kollegen in den Fachbereichen reagieren würden. Wir haben dann vom Schulungskonzept her verschiedene Schienen angeboten. Wir haben reines Selbstlernen angeboten, sehr viel Online, Videos, Online-Schulungsdokumentationen, die die Leute im Selbststudium machen konnten. Wir haben Präsenzschulungen angeboten, in denen wir etwas erklärt haben, aber auch welche in denen man wirklich im Computerraum gesessen ist und da die Themen durchgearbeitet hat. Es war eine Kombination aus verschiedenen Kanälen und der einzelne Mitarbeitende konnte sich selbst auswählen, je nach Bedürfnis. Wir haben dann auch nicht alles reingepresst in einen bestimmten kurzen Zeitraum. Das Angebot war da, es gab 2-3 Pflichtveranstaltungen, die jede/r besuchen sollte damit eine Basis bzw. ein Grundverständnis da ist. Alles weitere kann man sich dann Monate später holen, wenn man gerade einen Anlassfall hat. Wenn ich meine Datenbank jetzt noch 2 Jahre behalte, weil das Sinn macht, dann muss ich nicht die komplette Schulung jetzt schon machen und in 2 Jahren bräuchte ich es erst. Die große Herausforderung, die wir da gesehen haben, wenn es um z. B. Tools geht und Schulungen dazu, ist, dass wir eine sehr große Bandbreite an Tools angeboten haben. Allein in der Microsoft-Welt ist diese schon groß und

wir haben noch ein zusätzliches Tool dazu gebracht. Die Leute waren da schon sehr stark gefordert und zum Teil auch überfordert. Weil wir auch gesagt haben, je nach Thema oder Projekt wählst du das passende Tool. Das hat dann auch jede/r gemacht. Aber, wenn ich Teil von mehreren Teams bin, muss ich dann trotzdem die ganze Bandbreite beherrschen und kennen. Und es war dann schon so, dass wir auch Spielregeln aufstellen, mussten in den Teams. Also, wir wollen wir jetzt Chats verwenden in unserem Projekt, was wollen wir für die Dokumentation verwenden?

Treffen wir uns hauptsächlich physisch oder online über MS Teams? Oder ist es eine Mischung? Was sowieso ein Thema ist in jedem Projekt und jedem Team, aber jetzt war das nochmals verstärkt.

I: Wurde das Schulungsangebot auch angenommen? Gibt es dazu Auswertungen?

MG: Das war sehr vielfältig. Wir hatten Personen, die hätten am liebsten noch mehr besucht, ob sie es gebraucht hatten oder nicht. Wir hatten Personen, die haben sehr selektiv ausgewählt und sind sehr vernünftig damit umgegangen und dann hatten wir aber auch Personen, die das eher weggeschoben haben in ihrem persönlichen Veränderungsprozess und gesagt haben: "solange ich keine Schulung besuchen muss, muss ich das nicht verwenden." Und da haben wir dann auch wieder über diese Key User und die Führungskräfte eingelenkt. Wir haben das Ganze schon ein bisschen getrackt und geschaut wer besucht was. Wir haben z. B. auch 1 Jahr nach der großen Einführung dieser neuen Tools und Arbeitsweisen, haben wir in den Teams eine Art kleines Team-Gespräch gemacht und geschaut wie fit fühlen sie sich in den neuen Umgebungen? Das war dann so, das hat auch nicht jedes Team gemacht, aber es war eine Empfehlung des Unternehmens, das bitte in den Teams zu besprechen. Da kamen dann schon nochmal Erkenntnisse raus wo dann schon nochmal kleine Schulungsfälle ausgelöst wurden. Wir sind aber immer noch dran. Wir haben das - wie gesagt - vor 3 Jahren gestartet und haben jetzt z. B. ein Format neu entwickelt vor ein paar Monaten das nennt sich "News 3000". Also, wie eine kleine Fernseh- bzw. Nachrichtensendung. Das macht unsere IT-Trainingsabteilung. Die berichten da in 2-3 Minuten Videos was es für Tipps & Tricks gibt. Also, wie kann ich in der Teams-App gut und schnell Fotos machen und an der richtigen Stelle hochladen, oder wie finde ich am schnellsten einen Kontakt im Telefonbuch, etc. Das sind kleine Schnipsel, die sie monatlich präsentieren und das sind auch für die, die die Tools bereits verwenden nützliche Alltags-Tipps.

I: Ihr habt also in der IT eine Trainingsabteilung, die sich um IT-Schulungen kümmert?

MG: Diese führen die IT-Basisschulungen durch. Also die Software, die in der Breite eingesetzt wird wie die Microsoft Office Produkte, etc. Fachanwendungen werden von speziellen IT-Abteilungen begleitet, weniger von der IT-Trainingsabteilung. Wenn wir vom digitalen Arbeitsplatz sprechen, da gibt es ein interdisziplinäres Team aus Personen der Personalentwicklung, der IT-Trainingsabteilung und auch VertreterInnen aus den Fachbereichen. Insgesamt sind das 6-7 Personen, die das Thema jetzt weiter begleiten.

I: Du hast vorhin von den Key Usern gesprochen. Waren die auf die Standorte verteilt? Oder wie wurde das mit den unterschiedlichen Standorten gelöst?

MG: Genau. Wir hatten das zweigeteilt. Es gab eine international Key User-Runde, die wurden immer wieder online informiert. Es gab sogar einmal ein Treffen, wo die alle da waren und wo wir auch raus gegangen sind in verschiedenen Regionen und die Länder dann zusammengefasst haben, damit die dann einfach gut auf Stand sind und ihren Job gut machen können. Und das haben wir auch in Österreich über die verschiedenen Werke verteilt so gemacht. Hier haben wir viel investiert, das hat sich aber auch rentiert. In manchen Tochtergesellschaften muss man sagen, dass die Tool-Vielfalt noch nicht so genutzt wird wie es jetzt in der Zentrale der Fall ist. Die haben aber auch teilweise weniger bis keine Projekte, brauchen also weniger die Tools, die für Projektarbeit gut geeignet sind. Das ist dann eher der Fall, wenn sie mit Blum Österreich ein gemeinsames Thema/Projekt haben, dass sie dann auf deren Umgebung zugreifen. Aber, dass eher als Lesende mitbenutzen und weniger überlegen wie wollen wir das Strukturieren, wie wollen wir das nutzen. Die kleinen Gesellschaften haben auch hinterfragt, wozu sie ein Kollaborations-Tool brauchen, wenn sie sich über den Schreibtisch zurufen können. Das ist dann vielleicht einmal ein Anlassfall, wenn wir z. B. in einer Niederlassung einen Schauraum bauen, dass es ein kleines übergreifendes Projekt gibt zwischen der Niederlassung und Blum Österreich und das wir dann auch in den entsprechenden Tools abgewickelt und dokumentiert.

I: Beim Blick auf HR selbst. Wie hat sich aus deiner Sicht die HR-Arbeit auch im Sinne von Prozessen, Einsatz von Systemen, Strategie (Vorgabe vom Management? HR-Strategie?) verändert?

MG: Es kommt selten vor, dass das Top Management vorgibt, was wir genau machen müssen. Es ist eher das Gegenteil, dass die Leute, die die Fachexpertise haben, erkennen, dass es Handlungsbedarf gibt und, die einen Vorschlag ausarbeiten und das dem

Top Management vorstellen und abstimmen. So war es auch beim Projekt "Next". Durch den Abgang des damaligen Personalleiters hat sich die Personalarbeit neu auf die Beine gestellt und ein Shared-Leadership-Team ins Leben gerufen. Im Zuge dessen wurde ein Ausblick erstellt, wie sich die HR-Landschaft und die HR-Aktivitäten weiterentwickeln sollten und das wurde mit dem Top Management abstimmt. Das Thema Arbeitgebermarke ist groß, wo auch viel Wert daraufgelegt werden. Wenn wir von Digitalisierung sprechen, ist weniger Printwerbung im Einsatz, viel über Social Media, dass wir da auch präsent sind und nicht nur Job-Postings machen - das ist ja fast schon Alltag - sondern auch mit gewissen Stories auf Instagram präsent sind oder im Umfeld vom Jobmessen, dass wir da auch die digitalen Kanäle nutzen Und da bewusst auch Werbung über Facebook einspielen, an Leute die potenziell auf diese Jobmessen kommen - Stichwort Target Marketing. Da gibt es viele Möglichkeiten. Also auch das hat sich verändert, wie wir unsere Zielgruppe adressieren. Vor einigen Jahren haben wir noch diskutiert, ob wir eine Facebook-Seite als Unternehmen brauchen. Heute sind wir da auf ganz vielen Kanälen unterwegs. Auch Bewertungsportale wie Kununu o. A., die einfach an Bedeutung gewinnen, ob uns gefällt oder nicht wie realistisch die Einschätzungen sind oder nicht, aber wir müssen darauf reagieren. Das ist einfach auch Teil der Öffentlichkeit und das muss man aktiv beobachten, bespielen, Dinge beantworten, Richtig stellen - im Sinne von Gesprächen anbieten, zu sagen "tut uns leid, dass du eine negative Erfahrung gemacht hast, komm doch ins Gespräch mit uns, dann kann man das vielleicht noch klären". Dann hat sich verändert die ganze Tool-Landschaft, wie vorher schon erwähnt. Also, wirklich die Basis-Tools wie Gehaltsabrechnung, Zeitwirtschaft außerhalb des Stempel-Terminals. Wo wir auch dran sind, ist das Thema Mitarbeiterverpflegung. Wir haben keine eigene Baumverpflegung intern, sondern bisher über Kiosk die Mitarbeitenden serviciert. Zum Beispiel belegte Brötchen oder Jause, die in den Pausen dort abgeholt werden konnten. Das wurde modernisiert. In der Corona-zeit wurde der Kiosk zugesperrt, um Menschenansammlungen zu vermeiden. Dafür haben wir mittlerweile Zulieferservice von Warmverpflegung in Kombination mit Foodbikes und Foodtrucks, die vor unseren Hauptwerken stehen, wo viel Mittagsgeschäft läuft. Die Jausenbestellung erfolgt nun digital. Das Brötchen kann am Morgen konfiguriert und bestellt werden und bekommen das dann am Morgen, Mittag oder Abend zugestellt, auch in der Produktion. Früher lief hier viel über Zettelbestellung oder vor Ort über den Kiosk. Auch da gab es Veränderungen.

I: Was würdest du sagen, was war in Bezug auf den gesamten Veränderungsprozess und die Digitalisierung euere größte Herausforderung aus HR-Sicht?

MG: Ich würde schon sagen die große Menge an Personen mit unterschiedlichsten Vorkenntnissen und teilweisen Berührungsängsten oder auch totale Technikbegeisterung. Das gut im Auge zu haben, was braucht die jeweilige Zielgruppe. Und, dass die Leute nicht meinen, okay es liegt nur am Tool, sondern, dass die Arbeitsweisen sich verändern. Also, das haben wir immer wieder betont in diesem großen "Next"-Projekt, digitaler Arbeitsplatz. Die Tools machen vielleicht 10% aus, es geht wirklich um eine neue Haltung, eine offenere Haltung, mehr Transparenz in diesen Tools. Das heißt, wir wollen das auch als Unternehmen fördern. Das Thema Wissensmanagement - das wir nicht Informationen verstecken, sondern dass es recht offenhalten. Ich muss nicht alles lesen, aber ich habe zumindest die Möglichkeit zuzugreifen. Das würde ich fast sagen, das ist die größte Herausforderung. Dass die Leute verstehen und ihre Arbeitsweise umstellen und nicht nur weil das neue Tool da ist, sondern weil sie erkennen, dass sie einen Mehrwert davon haben. Ich gebe etwas und bekomme dafür aber auch wieder etwas und nicht ich versperre meine Information und mache sie für einige wenige zugänglich. Wir haben vorher auch Informationen ausgetauscht, das ist aber jetzt viel offener gestaltet.

I: Was habt ihr für Maßnahmen getroffen, um diesen Wertewandel zu vollziehen bzw. die Werte zu definieren? Gab es verschiedene Workshops oder Maßnahmen?

MG: Es wurde ein großes Kommunikations- und Trainingskonzept erstellt und haben genau das immer wieder betont und mit Beispielen belegt wie die neuen Arbeitsweisen sind. Wie vielleicht die bisherigen Arbeitsweisen waren und wie die neuen gewünscht ist und in welche Richtung wir gehen bevor wir überhaupt mit Tools gekommen sind. Das wurde in der Vorbereitung über die internen Kanäle immer wieder so kommuniziert. Es gab auch Workshops mit Führungskräften und diesen Key Usern, die das wieder in ihren Teams thematisiert haben. Wir haben auch Comic-Videos dazu erstellen lassen, die die Arbeitsweisen illustriert haben und dann erst sind wir mit den neuen Werkzeugen gekommen.

Bei uns war es beides am Startpunkt von diesem Großprojekt. Einerseits haben wir gemerkt die heutigen Arbeitsweisen funktionieren nicht mehr überall, wir brauchen da was anderes, also auch im Sinne von Tools. Und natürlich haben die Tools das wieder stark befeuert und haben nochmal neue Arbeitsweisen hervorgerufen und ermöglicht und so ist es ein bisschen ein Wechselspiel. Das befeuert sich gegenseitig. Auch das Thema natürlich Remote-Office, Homeoffice - das Thema hatten wir auch vor Corona schon

stark, haben das zum Glück dort schon in gute Richtlinien gegossen - wie wollen wir das haben, was ist uns wichtig als Unternehmen - und haben dann durch die Corona-Zeit recht reibungsfrei durch, weil wir davor schon drüber gesprochen haben. Und nicht nur wie arbeite ich mit welchen Werkzeugen, da in der Zeit wo ich nicht im Büro bin, sondern auch das organisatorische Drumherum. Was verstehen wir unter Home-Office, was nicht; ist 10 Min. an der Bushaltestelle E-Mails lesen, ist das Arbeit oder nicht und ist das bezahlte Arbeit oder nicht; solche Fragen haben wir uns gestellt und auch beantwortet und das hat uns sehr geholfen. Deswegen sag ich, diese Arbeitsweisen, die waren ja vorher schon immer wieder angefragt und punktuell auch genehmigt und das haben wir jetzt in der Breite diskutiert und geschaut was heißt das. Und jetzt eben auch die Tools, dass ich auch von zu Hause aus reibungslos arbeiten kann. Vor 3-4 Jahren wäre das noch nicht so einfach gewesen.

I: Zum Thema Homeoffice. War hier die notwendige Infrastruktur bereits gegeben oder mussten hier kurzfristig mit Notebooks wegen Corona aufgestockt werden?

MG: Vor Corona waren noch nicht alle Angestellten mit Notebooks ausgestattet. Das war die größte Anstrengung damals, die Geräte noch schnell herzubekommen, wobei die Leute die Geräte zum Teil schon gewohnt waren, weil sie Abteilungslaptops hatten. Wir haben da sehr selektiv geschaut davor, wer braucht wirklich ein Notebook? z. B. ein 10er Team und 8 davon arbeiten sehr stark in Projekten, sind viel in Workshops und Sitzungen, die haben einen Workshop bekommen und gebraucht. Und die anderen 2, die den Großteil der Arbeitszeit am Arbeitsplatz verbringen, die brauchen kein Notebook. Hier wurde schon auch differenziert und nicht pauschal gesagt, alle bekommen das oder das. Da musste man schon durch Corona schnell reagieren, das hat aber sehr gut funktioniert, weil schon recht breit aufgestellt waren mit mobilen Geräten. Das waren mehr ein paar Notmaßnahmen für ein paar Wochen, wir sind jetzt aber seit Mai letzten Jahres wieder Großteils im Büro und auch auf einem Niveau, das annähernd so ist wie vorher. Vielleicht ein bisschen mehr Homeoffice, weil wir einfach gesehen haben, was jetzt möglich ist. Es gibt auch Leute, die zuvor gesagt haben, Homeoffice kommt für mich nicht in Frage, dann mussten sie es ein paar Wochen machen und die kamen dann zurück und konnten sich das für die Zukunft schon vorstellen. Vielleicht nicht jeden Tag oder jede Woche, aber einfach um private und berufliche Termine gut unter einen Hut zu bringen oder einfach mal sehr konzentriert an einem Thema zu arbeiten für ein paar Stunden, da wir das schon genutzt.

I: Was habt ihr für Arbeitszeitmodelle im Einsatz?

MG: Im Bereich Büro und Forschung & Entwicklung und Technik haben wir Gleitzeit. Wir hatten früher eine definierte Kernzeit, die ist gefallen im Zuge der Überarbeit der Arbeitsrahmenbedingungen für Homeoffice. Und gefallen zugunsten einer 'Funktionszeit'. Jedes Team musste für sich überlegen, wie wollen wir erreichbar bzw. verfügbar sein. Also, wenn ich im Verkauf Südamerika arbeite, macht es vielleicht Sinn, dass ich eher länger am Nachmittag da bin, weil ich mit der Zeitverschiebung da andere Themen habe und da macht es keinen Sinn, wenn ich um halb 9 da sein muss, weil die Kernzeit da anfängt. Vielleicht kommen die jetzt später und bleiben dafür länger, weil dies für ihren Markt sinnvoll und notwendig ist. In anderen Fällen gibt es wieder andere Situationen, wo man vielleicht früher starten muss und dafür dann früher fertig ist und nicht bis zum Ende der Kernarbeitszeit warten muss. Als Zusatzauflage muss die Arbeitszeit nach den Terminen gerichtet werden und nicht nur wie ist unsere Standard-Funktionszeit. Wenn ein Meeting um 07.30-08.30 Uhr stattfindet, weil es nicht anderes geht, dann wird erwartet, dass alle da sind, die eingeladen wurden und einen Beitrag leisten müssen. Wann die in der Regel starten, ist für die Sache dann nicht so relevant. Die gesetzlichen Arbeitszeitregelung muss hier natürlich beachtet werden - z. B. Nachtarbeitszuschläge oder auch Nachtruhezeit. Z. B. abends Videokonferenz mit dem Werk in den USA bis 21 Uhr und am nächsten Tag sollte ich um 7 Uhr wieder da sein für ein anderes Thema. Da wird es dann schon knapp, aber da wurde auch stark an die Selbstverantwortung und auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen verwiesen. Punktuell werden Übertretungen auch überprüft, gerade bei Häufungen. Erfahrungsgemäß haben sich die Arbeitszeiten nicht sonderlich verändert, aber allein zu wissen ich bin jetzt vielleicht drei Mal pro Monat nicht in der Lage um 08.30 Uhr da zu sein - das war ja vorher auch schon möglich in Absprache - aber das ist jetzt im Kopf eine nochmals freiere Situation und ich kann da auch später ins Büro reinspazieren, ohne schlechtes Gefühl.

I: Abschließende Frage. Stand das Top Management immer hinter diesem Projekt? Oder gab es auch Gegenwind?

MG: Den Gegenwind gab es durchaus, aber nicht im Sinne von "wir wollen das überhaupt nicht", sondern eher was macht Sinn, was macht in welcher Phase Sinn, wie unterstützen wir die Mitarbeitenden gut. Und manchmal so zwischen notwendigem Übel und toller Chance ging das Pendel hin und her. Vielleicht emotional 'nein ich will das gar nicht' und rational 'wir müssen aber und es macht Sinn'. Das je nach Person unterschiedlich, aber da hatten wir sehr viele Diskussionen. Sowohl wenn es um die Arbeitsweisen

und Tools ging als auch um diese organisatorischen Rahmenbedingungen zu Homeoffice wie diese Flexibilisierung der Arbeitszeit. Da hatten wir sehr viele Diskussionen - 'sind wir nicht schon flexibel genug, wir hatten vorher auch Gleitzeit', 'wie ist es, wenn Leute ins Homeoffice gehen und andere Leute das aber nicht können, weil die können in der Produktion nicht die Maschine mit nehmen und in der Garage produzieren, die müssen ja kommen, was heißt das, wenn wir die Leute ungleich behandeln, ist das dann noch fair?'. Also da hatten wir schon so die Grundsatzdiskussionen. Was ist Fairness - alle gleich behandeln ist das fair oder ist auch wieder unfair, weil die ja verschiedene Voraussetzungen haben, verschiedene Fähigkeiten, verschiedene Arbeitsumgebungen, etc. Das waren intensive Diskussionen.

I: War das Fairness-Thema grundsätzlich ein reales Thema, das die Mitarbeitenden beschäftigt hat oder war das mehr ein Bedenken, das aber so nicht "real" war in der breiten Masse?

MG: Der Schlüssel dazu, dass es nicht groß aufgekommen ist bei den Mitarbeitenden ist, dass wir das Thema auch in der Produktion thematisiert haben. Wir haben in Workshops etc. geschaut was ist bei ihnen möglich. Auch in der Verwaltung und Technik war es nicht die Frage wie viel Homeoffice wollt ihr machen, sondern was braucht ihr um gut arbeiten zu können. Das war die Frage, die wir den Mitarbeitenden gestellt haben. Und da sind dann die Antworten gekommen Homeoffice wäre gut, oder hier und dort flexibler zu sein oder andere technische Ausstattung zu haben. In der Produktion waren es dann andere Themen wie z. B. eine Flexibilisierung der Schichtarbeit. Das ich auch bei Schichtarbeit bei Schichtbeginn- und ende eine Viertel bis halbe Stunde Gleitzeit einbaue und vielleicht dazu die Rahmenbedingung habe, dass einfach die Hälfte der Belegschaft fix da sein muss über die ganze Zeit. Da haben wir auch tolle kreative Lösungen gefunden für diese Bedürfnisse und somit war das Thema Homeoffice kein großes Thema, sondern vielmehr: was hilft euch, um motiviert und gut arbeiten zu können'.

Anhang III: Interviewprotokolle HR-Berater*innen

Person FQ

I: Welche Erfahrungen haben Sie als Berater bisher in Bezug auf die digitale Transformation gemacht?

FQ: Es gibt viele Faktoren, die da meiner Ansicht nach mitspielen. Es sind auf jeden Fall große und kleinere Unternehmen davon betroffen. Die Frage ist auch immer was steckt hinter der digitalen Transformation? Heute findet sich eigentlich kein Unternehmen mehr, was nicht digital ist. Zumindest in den letzten Jahren nicht mehr. Was wir merken ist das Thema "Cloud-Transformation". Es geht sehr viel in die Cloud, weil die Unternehmen nicht mehr bereit sind, so viel Zeit und Geld in den Betrieb und die Wartung der Systeme zu stecken. Das ist einer der Kernpunkte, die wir merken. Es gibt nur noch wenige Ausnahmen, die z. B. die Gehaltsabrechnung noch nicht über ein System machen. Insbesondere kleinere Unternehmen sind häufig noch hemdsärmeliger unterwegs und arbeiten teils noch viel mit Excel-Listen. Für die ist die digitale Transformation wie ein großer Tanker, der auf sie zukommt und deren u. a. HR-Landschaft transformieren will. Teilweise sind aber die Prozesse festgefahren und es braucht etwas länger. Bei großen Unternehmen ist die Herausforderung meistens nicht, ob sie auf ein neues System wechseln, sondern vielmehr, ob der Schritt z. B. Richtung Cloud-Lösung gemacht wird oder nicht. Das bedeutet auch immer, dass Prozesse angepasst werden müssen, und es braucht das richtige Mindset. Es gibt vielleicht noch ein paar individuelle Prozesse, aber nicht mehr so viele wie in der Vergangenheit. Die Prozesse werden zunehmend standardisiert. Es gibt dann häufig auch nicht mehr viel Unterschied in den HR-Prozessen zwischen den Großunternehmen oder KMUs. Die Prozesse sind sich meist sehr ähnlich, wenn nicht teilweise ident. Hier müssen die HR-Verantwortlichen mitgenommen werden.

I: Aus welchen Unternehmensbereichen stammen die Personen, die in Regel Beratung für einen Transformations-Prozess bei Ihnen anfragen?

FQ: Früher wurden diese typischen HR/IT Transformationsprojekte von der IT gesteuert. Das hat sich komplett geändert, u. a. auch durch das Thema Cloud-Lösung. HR ist in den meisten Fällen Treiber, Ansprechpartner und Umsetzer. Wir haben immer mehr Gespräche mit den CHROs anstatt der CEOs. Der CHRO ist die Person, die die Transformation vorantreiben muss, die IT ist Dienstleister und Unterstützer des Projektes. HR hat mittlerweile eine viel wichtigere Rolle als in den letzten Jahren in Bezug auf Transformationsprojekten.

I: Führen Unternehmen vermehrt Cloud-Lösungen ein?

FQ: Ja, natürlich. Die Unternehmen gehen nahezu alle, vor allem im HR-Bereich, in die Cloud. Bei manchen sind aber noch Vorbehalte Richtung Cloud spürbar. Meistens ist es die Frage der Datensicherheit, die viele beschäftigt. Nur, wenn die großen Cloudanbieter die Datensicherheit nicht sicherstellen können, dann können das andere Unternehmen auch nicht. Beispielsweise SAP hat ein eigenes Team, das versucht die Datenzentren zu hacken. Da hat ein kleineres mittelständisches Unternehmen wahrscheinlich ein höheres Risiko und eine geringere Datensicherheit.

I: Wie gehen Sie in der Regel in einem Beratungsgespräch vor?

FQ: Ich würde sagen, ich gehe nicht ganz unvorbereitet, aber ergebnisoffen in das erste Gespräch. Dort möchte ich herausfinden, wo steht das Unternehmen gerade? Wie läuft es? Was sind die „Painpoints“ (Schmerzpunkte)? Wie laufen die Prozesse heute? Wenn „Painpoints“ vorhanden sind, ist das natürlich aus Beratungssicht immer das Beste. Dann werden Ideen und Lösungen ausgearbeitet und wir können auch unsere Erfahrungen aus den andern Kundenprojekten einbringen. Ich habe keinen vorbereiteten Fragenkatalog, aber ich glaube es ist auch wichtig, dass ich als Berater auf die erhaltenen Informationen reagieren kann. Zudem haben wir ein paar Basis PowerPoint-Slides von SAP oder Partnern, in denen auch Beispiele vorhanden sind, wie „bei Problem X sollten auch Thema Y und Z angesprochen werden“. Wichtig ist dabei immer authentisch zu bleiben. Wir machen gerade ein Projekt bei einem sehr starken SAP-HCM Kunden, der eine Cloud-Lösung einführen möchte. In den ersten 2 Monaten haben wir gemerkt, dass der gewählte agile Projektansatz so nicht funktioniert, weil sie stark in ihrer HCM-Welt „gefangen“ sind. Die Projektmitarbeiter des Kunden, egal ob HR oder IT, müssen mitgenommen und abgeholt werden. Die Bedenken müssen aus der Welt geschaffen werden und es muss den Kunden bewusst sein, dass danach wahrscheinlich nichts mehr läuft wie zuvor. Das sind die Herausforderungen in den Projekten. Wenn ich ehrlich bin, nachher das System einzuführen ist viel einfacher als früher. Andere Berater*innen würden mir jetzt wohl den Kopf umdrehen, aber es hat einen höheren Transformationsaspekt als ein reines Implementierungsprojekt bei dem einfach nur ein System abgelöst wird. Sobald der Kunde ein System im Einsatz hat, sind die Prozesse häufig festgefahren. Sich in der Prozessdefinition davon zu lösen ist schwierig, das braucht viel Überzeugungsarbeit.

I: Haben Sie das Gefühl, dass bei einer Zusammenarbeit, dass das Mindset von HR und IT eine Rolle spielen und dass es da teilweise an Kompetenzen fehlt? Wenn ja, an welchen?

FQ: Ich würde nicht sagen, dass Kompetenzen fehlen. Ich glaube einfach, dass sowohl HR als auch IT oft in ihren Tagesgeschäften festgefahren sind. Als ich damals Organisationsmanagement studiert habe waren typische Sprüche: „Der Mensch hat Angst vor Veränderung." Und das ist das was uns in allen Projekten begleitet. Ich würde daher nicht sagen, dass Kompetenzen fehlen. Jede/r HRler ist Expert*in in dem was er/sie tut. Die Schwierigkeit ist nur meistens sich von den alten Strukturen und Prozessen zu lösen und die Themen von der Ferne zu betrachten, den Blick auf das große Ganze zu erhalten. Es gibt HRler die können das besser und dann gibt es HRler, die den Beruf seit über 30 Jahren ausüben in denselben Strukturen und Prozessen, für die ist der Transformationsprozess dann oft schwieriger. Es gilt alte Muster aufzubrechen und aufzuzeigen, dass es mehrere Möglichkeiten gib, aber das ist eine große Veränderung. Einer der wichtigsten Punkte ist es den Kunden klarzumachen, dass die Veränderung eine Chance ist und nicht immer nur als Nachteil gesehen werden darf. Beispielsweise haben sie die Chance eine neue innovative Software einzuführen und die HR-Prozesse der Zukunft mitzugestalten. Auch neue Mitarbeitende können eine Chance sein, um blinde Flecken aufzudecken.

I: Haben die Firmen, die Sie beraten, eine HR-Strategie? Wie sind die aufgestellt?

FQ: Das ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Es gibt Unternehmen, die haben eine klare HR-Strategie und wissen wo sie hinwollen, aber das habe ich bisher nur sehr selten erlebt. Die meisten HR-Abteilungen würden wahrscheinlich sagen, dass sie eine Strategie haben, aber meistens ist das nicht der Fall.

I: Ist aus Ihrer Sicht eine HR-Strategie wichtig?

FQ: Ein Leitbild bzw. grober Rahmen könnte definitiv helfen. Wo will ich hin? Was möchten wir tun? Was ist uns wichtig? Wo soll die Reise hingehen? Dieser Rahmen sollte da sein. Ob das im Detail ausgearbeitet werden muss, das würde ich mal wenigstens kritisch hinterfragen. Die Strategie wird sowieso immer wieder verändern müssen. Wir werden immer wieder andere Einflussfaktoren von außen haben, die die Strategie beeinflussen. Das haben wir in den letzten 18 Monaten sehr stark gemerkt. Da war egal was strategisch geplant war, das Tagesgeschäft musste laufen. Für uns als Berater für HR-Digitalisierung ist die Corona-Pandemie ja eigentlich total super, weil ganz viele Unternehmen gemerkt haben, dass sie nicht genug aufgestellt sind um digital (und verteilt) zu arbeiten.

I: Was sind die größten Herausforderungen für HR in der digitalen Transformation?

FQ: Ein klassisches Thema ist die elektronische Personalakte. Viele Unternehmen haben sowas noch nicht und daher sind die HR-Abteilungen gezwungen im Büro zu arbeiten. Das ging das letzte Jahr nur bedingt und diesen Wandel dann hinzubekommen, auch z. B., um Bewerbungsgespräche online zu führen, das ist für viele nicht einfach. Es fehlt hier oft noch ein gewisses Gefühl für digitale Tools.

I: Wie ist Ihre Erfahrung bzgl. Self-Service Tools für Mitarbeitende?

FQ: Ich würde sagen, dass ist auf jeden Fall ein Muss für HR. Insbesondere, wenn ein Unternehmen in Zukunft attraktiv für junge Mitarbeitende sein möchte, die alles mit dem Handy machen. Wenn die einen Zettel ausfüllen müssen, um Urlaub zu beantragen, ist das nicht die beste Reputation für HR. Vor allem bei Neueinsteiger*innen sind Self-Service Tools unerlässlich.

I: Ist aus Ihrer Sicht diesbezüglich ein Trend bei den Unternehmen zu sehen?

FQ: Ja, vor allem für die klassischen Themen wie z. B. Urlaubsanträge. Das sind die einfachsten administrativen Sachen. Aber auch im Bereich „Lernen“ gibt es viel Self-Service-Potenzial. Ein Beispiel ist für mich auch das Mitarbeitergespräch, das digital erfasst wird und entsprechende Genehmigungsworkflows automatisiert sind. Das persönliche Gespräch darf allerdings nicht ersetzt werden. Die Frage ist dann auch häufig, ob das Self-Service Tool nur als Desktop-Anwendung oder auch als App zur Verfügung steht. Gerade im Bereich „Blue Collar Worker“ haben viele keinen PC-Zugang und hätten somit bei einer reinen Desktop-Lösung keinen Nutzen davon. Eine App könnten sie auf ihrem Smartphone installieren und die Services dann genauso nutzen wie die Angestellten. Im deutschsprachigen Raum sind aber die Unternehmen meist noch nicht so weit, auch wenn es dann um die Frage geht, ob das private Smartphone (Bring Your Own Device, BYOD) verwendet werden darf oder nur ein Firmenhandy. Da sind sich auch viele IT-Abteilungen noch nicht einig drüber.

I: Was sind für Sie dich wichtigsten Aspekte im Transformationsprozess für HR?

FQ: Machen. Ich denke, die HR-Abteilungen müssen einfach mal anfangen. Nicht blind losrennen, aber anfangen das sich mit dem Thema Digitalisierung und Transformation zu beschäftigen und auch zügig erste Lösungen zur Verfügung zu stellen. In kleinen Schritten und nicht nach dem Wasserfallmodell auf die perfekte Lösung zu warten, die gibt es nicht. Mit kleineren Themen starten, am besten wo Quickwins geriert werden können, einfache kleine Prozesse. Auch die Geschwindigkeit ist ein Thema. Es kann nicht

mehr das klassische Lastenpflichtenheft abgearbeitet werden, es braucht agile Projekte, u. a. Cloud-Projekte (gehen einfach schneller). Neben diesen Aspekten braucht es auch die richtigen Mitarbeitenden, die müssen mitgenommen werden. Damit steht und fällt aus meiner Sicht der Projekterfolg. Die Mitarbeitenden müssen davon überzeugt werden, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist und dass die Veränderung notwendig ist. Kommunikation, Schulung und Change wird aber häufig vernachlässigt. Ich denke, für den Projekterfolg ist insbesondere die Kommunikation unerlässlich. SAP hat beispielsweise einen Chief People Officer, CPO, eingestellt, der sich um die Mitarbeitenden kümmert und derartige Themen vorantreibt. Das ist durchaus ein möglicher Weg für eine erfolgreiche Zukunft.

Person MP

I: Wie macht sich die digitale Transformation in deinem Unternehmen bemerkbar?

MP: Ich hatte bei meinen Kunden immer wieder das Thema, dass die Personalentwicklung nie strategisch aufgehängt war. Das war so mein erstes Thema, wo ich immer gesagt habe, da müssen wir was machen. Das war der erste Motivationsbaustein auch für den Weg der eigenen Selbständigkeit oder Gründung und zweites Thema war, wir haben selber in unserer Firma 2012 schon mit dem Thema Digitale Transformation und agile Organisationsentwicklung begonnen.

Und deshalb, weil wir 2012 gemerkt haben, dass wir unheimliche Umsatzprobleme bekommen, weil unser analoges Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert hat, also wir haben für unsere Lernprogramme lebenslange Lizenzen bis dato verkauft. Das heißt, du kaufst einmal die Lizenz und du versprichst deinen Kunden lebenslange Instandhaltung und Wartung und immer wieder die neuen Inhalte, die reinkommen, werden kostenlos zur Verfügung.

Dann wird es irgendwann mal schwierig, vor allem wenn du im deutschsprachigen Raum dann schon ja nahezu den gesamten Markt bearbeitet hast so und das war quasi der Ausgangspunkt, wo wir dann auch Software as a Service (SaaS) und Cloud-Anbieter geworden sind und damit es nicht langweilig wurde, haben wir gesagt naja, dann setzen wir mal unser Projektmanagement auch auf den agilen Kontext und deutlich selbst organisiert. Ich denke, ich kann sagen, dass ich schon mal agile Organisationsentwicklung 6 Jahre als Sponsor in der Geschäftsführung mitgemacht habe und ich weiß, was es bedeutet und ich weiß, wie schöne Momente man haben kann und ich weiß aber auch wie weh es tun kann. Das ist vielleicht noch ein bisschen zu meinem zu meinem

Hintergrund. Das war dann der Ausgangspunkt. Die Firma ist dann aus dem TATA-Konzern im Großen an ein indisches Unternehmen weiterverkauft worden und ich habe einfach meinen Weg da nicht mehr drin gesehen. Vor gut zweieinhalb Jahren habe ich dann meine eigene Beratungsfirma gegründet. Wir beraten Unternehmen wie sie die Themen Talent Management und Personalentwicklung strategisch aufhängen können. Wir haben dazu ein eigenes Curriculum oder quasi einen Transformationsprozess mit unterschiedlichen Bausteinen entwickelt und, weil wir vor allem eines feststellen - ich nehme vielleicht schon was vorweg - mein großes Thema, was ich so sehen in der digitalen Transformation, insbesondere bzgl. der Rolle von HR: Durch die Corona-Pandemie haben wir auch irgendwie jetzt in Organisationen verstanden, okay um die Digitalisierung kommen wir nicht mehr herum. Es gibt bereits viele Unternehmen, die haben schon jetzt digitale Geschäftsmodelle entwickelt - manche mehr, manchmal weniger erfolgreich. Die Unternehmen verstehen langsam, dass Daten das neue Öl sind, dass die Customer Journey anders gestaltet werden muss und dass ein Verständnis für die Kunden geschaffen werden muss. Das ist in meiner Wahrnehmung Schritt 1. In diesem Bereich der Transformation sind jetzt schon relativ viele.

Dann gibt es den zweiten Schritt, in die Firmen merken - natürlich gerade unter dem Kontext Agilität oder New Work - die Strukturen, Systeme und Prozesse passen nicht mehr so richtig dazu, wir müssen jetzt agiler werden, wir setzen jetzt agile Methoden ein, als Beispiel, und jetzt kommt aber die für mich große Soll-Bruchstelle und auch das große Thema was bedeutet HR und Leadership in der digitalen Transformation?

Wir vergessen häufig unsere Menschen mitzunehmen, nach dem Motto „Wir machen jetzt diese agile Organisation als Selbstzweck und plötzlich sind alle Leute viel agiler, die Leute führen jetzt nach 30 Jahren Erfahrung plötzlich auf Augenhöhe." Dass das nicht funktioniert, ist glaub ich uns allen klar und das ist für mich in Zukunft die wohl größte Herausforderung. HR ist da eigentlich die Schlüsselfunktion, um diesen Weg zu gehen. Weil eigentlich müsste es aus meiner Sicht andersherum sein, wir müssen schauen, welche Haltungen, welches Verständnis, welche Kultur, welche Fähigkeiten haben wir in der Organisation und darauf müssten wir eigentlich Strukturen aufbauen und daraus müssten wir wiederum die Geschäftsmodelle aufbauen. Also nicht „outside-in", sondern „inside-out". Und jetzt ist die große Herausforderung, die ich so sehe in der tagtäglichen Arbeit, dass wir das jetzt irgendwie zusammenführen. Wir vollziehen bei den Menschen gerade in der Personalentwicklung eigentlich auch eine innere Transformation. Digitale Kompetenzen sind ein großes Thema, aber es hat auch viel mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun. In diesem Kontext begleiten wir sehr viele Unternehmen und

unterstützen dabei entsprechende Personalentwicklungskonzepte und Talent Management Strukturen aufzusetzen, damit HR diesen neuen Anforderungen gerecht wird. Wichtig ist, die Leute mitzunehmen. Wir arbeiten viel im Bereich der Talent Entwicklung und in der Führungskräfteentwicklung mit klassischen Trainings und Entwicklungsprogrammen und auch da war so ein bisschen das Thema, da ich aus dem Simulationsbereich komme, dass wir gemerkt haben, die größte Herausforderungen gerade in dieser Transformation haben wir bei den Führungskräften. Dass die jetzt plötzlich von einer Vorgabenkultur, Vertrauenskultur, Fehlerkultur, etc. Entscheidungen abgeben und das im großen Stil, sodass wirklich die Führungskultur transformiert wird, ist wirklich schwierig. Deswegen haben wir noch eine zweite Firma gegründet. Die Plattform auf Basis eines simulierten Modells, in dem Führungskräfte unterschiedliche Führungsstile im geschützten virtuellen Raum anhand eines „cross-functional" achtköpfigen Teams ausprobieren können. Das Team ist komplett nach den unterschiedlichen Persönlichkeitsmodellen, Motiven, Ego Development - also nach allen Modellen, die wir so im HR-Leadership Kontext haben – zusammengestellt. Das kann man sich wie eine Art Flugsimulator vorstellen, in dem Führungskräfte einfach ausprobieren können, um diese Transformation einfach zu erproben und auszutesten und nicht gleich in der Realität einsetzen müssen. Vor allem die Reflexion ist hier sehr wichtig. Sie können dann gleich ihre eigene Transformation nochmal stärker begleiten. Von Handling her ist es ein „Serious Game", aber es gibt eine komplette Begleitung. Wir sind als agile Lernbegleiter dabei. Wir begleiten die Leute sowohl in der Vorbereitung, in der wir auch nochmal viel nochmal über das Thema „eigenes Führungsleitbild" sprechen und dann einfach in Debriefings, in den Reflektionen. Ich mache eine konkrete Führungsintervention, wir reagiert jetzt eine Person in meinem Team und was ziehen wir denn daraus für Analysen, für Konsequenzen? Was bedeutet es auch im Transfer in meinen Alltag? dann Und natürlich den theoretischen Input, was bedeutet psychologische Sicherheit, was ist psychologisches Empowerment usw. Konkret ist es eine begleitete Maßnahme.

I: Wie gehen Unternehmen die digitale Transformation an?

MP: Die Frage habe ich mir schon sehr häufig gestellt. Wenn ich nochmal dieses Phasenmodell hernehme: erst Geschäftsmodell, dann Struktur, dann erst Mensch. Warum kommt der Mensch zum Schluss? Aber ich glaube, das ist ein heißes Eisen, weil die Zusammenarbeit mit Menschen immer komplex ist. Es bedarf einer großen Reflektion. Das bedeutet auch im Zweifelsfall, dass das Management bis hin zum Top Management auch sagen muss "Ok, die Dinge, die wir in den letzten 20 Jahren gemacht haben, die funktionieren einfach jetzt nicht mehr." Und an diesen Punkt hinzukommen, das ist ziemlich herausfordernd für viele Unternehmen. Dass das Management tatsächlich erkennt

“wir müssen uns verändern”. Das ist wahrscheinlich auch der Grund warum dieses gefühlte heiße Eisen nicht oder nur spärlich angegangen wird. Aus meiner Sicht ist es aber enorm wichtig, dass ich die Menschen mitnehmen, wenn ich erfolgreich transformieren will. Es ist aber schon gut, wenn die Leute ein bisschen auch darüber nachdenken. Es geht auch um das Thema Experience. Eine Erfahrung und das Erleben zu schaffen und die HR-Services daran auszurichten und erfahrungsbasierter zu gestalten, die Menschen ins Zentrum zu setzen so wie viele Unternehmen es schon mit den externen Kunden machen. Gleichzeitig braucht es die Bereitschaft neue Wege zu gehen – in den Services wie auch in der Weiterbildung der Führungskräfte.

I: Welche Rolle nimmt HR in der digitalen Transformation ein?

MP: Vor ca. 2 Jahren habe ich ein mittelständisches Unternehmen, liegt zwischen Stuttgart und Karlsruhe, bei einem Strategie-Workshop begleitet. Das Spannende war, ich habe mit denen in der Vergangenheit schon einmal zusammengearbeitet und denen war klar das ist irgendwie der „HR-Beratungsfuzi“ und wir nehmen den aber mal, um den Workshop zu moderieren. Ich hatte tatsächlich nur eine reine Moderationsaufgabe, keine fachliche. Und bei dem Workshop ging es um das Thema Geschäftsmodelle, welche Bedeutung hat es und wie bekommen wir das verbunden mit der Geschäftsstrategie? Und das krasse war, bei diesem Workshop waren 10 Leute dabei, aber es war keine einzige Person aus dem HR-Bereich dabei. Das war ein eindeutiges Zeichen irgendwie ist HR noch immer nicht am Verhandlungstisch der digitalen Transformation mit dabei. In diesem Workshop haben die dann mit einem Strategieberater einen netten Business Model Canvas ausgearbeitet usw., wie das heute en vogue ist. Und dann habe ich mir mal die Frage erlaubt: „Sie sprechen hier von Value Proposition und den Kunden und da gibt es jetzt aber den Bereich der Key Activities und Key Resource und da frage ich mich, haben Sie denn eigentlich die Kompetenzen? Haben Sie die Menschen? Sie wollen IT-bezogener werden, haben Sie eigentlich die Talente im Informatik-Bereich?“ Erst dann hat es bei denen so gerattert und dann sagten sie zu mir: „Ja, jetzt wär’s auch mal ganz gut, wenn wir eine bzw. einen Personaler*in dabei hätten.“ Und dann habe ich natürlich gesagt: „Ja, wenn Sie mich mal vorher gefragt hätten, hätte ich vorher schon 3 Personaler*innen noch zum heutigen Termin dazu genommen.“ Das war für mich mal wieder der Klassiker.

I: Zieht sich HR aus deiner Sicht selbst zurück oder wird HR einfach noch oft vergessen?

MP: Ich habe da ein klares Bild drauf. HR hat da einfach ein Reputationsproblem. Was ich und meine Kolleg*innen immer versuchen zu erreichen, ist HR oder das Talent Management von der von einem Cost Center zu einem Value Center zu machen. Und da gehören viele Themen dazu, wie die strategische Aufhängung, Positionierung in Bezug auf den Nutzen von HR für die Organisation, etc. Der Nutzen ist ein klassisches Beispiel. Nehmen wir mal eine Lernplattform her. Da ist meistens die erste Frage was kostet es und was bringt es? Da tut sich HR oft schwer, das mit KPI's wie z. B. dem Return on Investment, zu argumentieren. Da haben wir ganz viele Beratungsmandate, um auf den oberen Ebenen aufzuzeigen, das was gemacht wird bringt auch etwas, das es wichtig ist, dass das Unternehmen in die Menschen und in die HR-Abteilung investieren. Und auf der einen Seite war HR vor allem in der Vergangenheit, aber noch heute, fast nie strategisch aufgehängt. Da tut sich HR sehr schwer den Mehrwert der Funktion deutlich zu machen und gleichzeitig ist HR oft träge, es kommen keine neuen Ideen, es fehlt an Flexibilität, usw. Das ist ein bisschen das Bermuda-Dreieck von HR und daraus führt, dass HR oft nicht ernst genommen wird. Auf höchster Ebene ist es immer ein gutes Zeichen, wenn eine Firma auf Vorstands- oder Geschäftsleiterebene bereit ist z. B. einen Chief of Talent zu etablieren. Das ist für mich meistens ein Zeichen, dass die verstanden haben, wie wichtig Talent Management und Entwicklung ist, was auch immer im breiten Feld noch darunter verstanden wird - Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, etc. - aber, dass diese Themen einfach hoch relevant sind für die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Und es gibt viele, die das nach wie vor nicht verstehen und Wertschöpfung ganz anders definieren, auf die Art "Wir haben die Wertschöpfung, wir haben die Aufgaben und die werden verteilt", aber das funktioniert heute so nicht mehr. Für viele ist auch nicht klar was HR macht. Meistens denken die Leute, dass die HRler die sind, die die Lohnabrechnung, etc. machen und auch häufig ist HR der Sündenbock, wenn es irgendwie unschön wird, bspw. bei Entlassungen.

Wenn wir aber z. B. das Thema Lohn betrachten. Die Funktion brauchen wir heute nicht mehr so wie früher. Das ist heute in den meisten Fällen automatisiert und in Shared Services organisiert. Das sind dann statt 12 halt nur noch 2 Personen. Aber das große Thema wird wahrscheinlich sein, die Transformation bekommt man nicht ohne die Menschen hin, die am Puls der Zeit mit den Mitarbeitenden sind. Es gibt auch das Konzept der HR Business Partner, wo versucht wurde die Personaler mehr in den Geschäftsbereich zu setzen. In meiner Wahrnehmung sind die häufig nur proforma-mäßig Teil des

Geschäftsbereichs, dürfen aber trotzdem nichts mitbestimmen und haben da auch kaum eine Verantwortlichkeit. Das ist dann schwierig.

Das Zukunftsbild wäre für mich, dass es die Kernaufgabe von HR ist, die Leute in der Transformation mitzunehmen. Wer soll das sonst machen? HR muss so das Dach drüber bilden. Das Marketing hat andere Aufgaben in der Transformation wie die Beschaffung, wie die Produktion, usw. Und das Dach kann nicht die Strategieabteilung sein, die muss die funktionalen Themen zusammentragen. Das Dach muss HR sein, das die Leute, die Menschen in diesem großen Change mitnehmen. Und gleichzeitig braucht HR aber auch nochmal andere Kompetenzen. Wir machen viel Weiterbildung und Entwicklung von HR-Kolleginnen und Kollegen – und das dramatische ist eigentlich, dass die HRler Entwicklungsprogramme raussuchen für Mitarbeitende, vergessen sich aber selber. Neue Ansätze auch für HR sind da wichtig. Bei uns ist bspw. Design Thinking ein großes Thema in dem wir die HRler immer schulen oder generell agilere Ansätze und Methoden, Coaching. Da besteht natürlich teilweise ein Mangel an Kompetenz und Nachholbedarf aber auch eine Investitionslücke, was einfach die Fähigkeiten der HRler angeht. Das ist ein langer Weg, bei dem es vielen großen Firmen gleich ergeht. Viele haben einfach keine klare HR-Strategie oder sie ist irgendwo niedergeschrieben, wird aber nicht gelebt.

I: Wie ist dein Eindruck von HR in Bezug auf die Veränderung?

MP: Aus meiner Sicht ist der Großteil der HRler wirklich veränderungswillig und die wollen etwas verändern und die haben auch verstanden, dass Mitarbeitende in den nächsten 3-10 Jahren ganz andere Erwartungen an die Organisation haben. Ich merke auch sehr stark, dass die Anfang/Mitte 20-Jährigen schon eine gewisse Zukunftsangst haben, weil sie auch nicht wissen, was nach der Pandemie ist und aktuell ist es auch schwierig Jobs zu bekommen. Was aber Organisationen häufig unterschätzen ist, dass die jungen Menschen am Arbeitsmarkt ein klares Bild haben und die wollen nicht unter einer Führungskraft arbeiten, die irgendwie Law & Order macht und sagt was sie zu tun haben. Diese Menschen wollen verstehen was sie tun und wollen auf Augenhöhe mitgenommen werden. Das Thema Wertschätzung ist auch wichtig. Da wird es wahrscheinlich irgendwann einmal krachen und die Organisationen, die den Weg nicht mitgehen, werden das dann irgendwann merken, gerade auch IT-Unternehmen. Dann haben wir noch den demografischen Wandel – von daher, wird es früher oder später auch auf der obersten Ebene aufschlagen. Die HR muss da einfach in eine gute bestärkende Position reinkommen. Ich habe auch schon Abteilungen erlebt, die resigniert haben, das kommt auch

immer wieder vor. Das ist auch menschlich, aber es gibt viele Abteilungen, die Wissbegierig sind und wollen. Die machen sich dann auch ein Bild und überlegen was braucht es noch für Kompetenzen, Prozesse, Strukturen, Instrumente, Systeme etc. Und wollen dann natürlich auch deren Push/Druck an der Stelle geben. An der Veränderungswilligkeit von HR liegt es aber definitiv nicht.

I: Was sind aus deiner Sicht die Kompetenzen der HRler der Zukunft?

MP: Ich glaube der HRler der Zukunft braucht einen sehr psychologischen Hintergrund, damit meine ich jetzt nicht, dass jede/r Psychologie studieren muss, sondern zu verstehen wie entsteht eine motivierende Experience, was sind die Botschaften und Erfahrungen, die wichtig sind. Der HRler der Zukunft braucht schon deutlich mehr als in der Vergangenheit. Kenntnisse über die Geschäftsstrategie und auch das Geschäftsmodell. Das heißt, diese Management-Kenntnisse werden aus meiner Sicht nochmal wichtiger. Es braucht auch ein Methodenset wie ein klassischer Change Manager. Das Thema Organisationsentwicklung ist glaub mehr denn je auch aus der HR-Brille wichtig und es braucht schon auch eine gewisse Affinität im Thema Daten Analyse. Es muss nicht jede/r ein Profi im People Analytics sein, aber sich gewisse Kennzahlen anzusehen und zu verstehen was diese bedeuten. Was sind die konkreten Erfahrungen, wie können Experiences gestaltet werden. Und der HRler der Zukunft braucht auf jeden Fall ein gutes Selbstbewusstsein und muss sich auch einfach mal trauen hinzustehen und zu sagen:" Hey, ihr könnt sagen was ihr wollt, aber HR ist unterm Strich wahrscheinlich der Bereich, der am meisten dazu beiträgt, dass Wertschöpfung passiert." Weil einfach die Maßnahmen dazu führen, dass die Menschen im Unternehmen zufrieden und loyal sind. Was auch noch passieren könnte ist, dass HR und Leadership-Aufgaben stärker verschmelzen. Das heißt, dass eine Führungskraft auch im agilen Kontext in unterschiedlichen Führungsrollen, das könnte auch ein Scrum Master oder Product Owner sein, in Teams zusammenarbeiten müssen. Und da gibt es Unternehmen bei denen liegen Führungskonzepte im HR, bei anderen bei der Strategie – und das muss einfach zusammen denken.

Das ist sehr idealtypisch. Man unterschätzt da auch so ein bisschen die Buzz-Words wie zum Beispiel New Work. Ich muss nicht von heute auf morgen das Unternehmen und die Arbeitsweisen komplett umkrempeln, aber es braucht erste kleine Schritte in denen ausprobiert wird, sei es agiler zu arbeiten oder die Einführung eines virtuellen Arbeitsplatzes. Viele kleine Schritte führen auch zum Erfolg. Wenn gleich ein großes Thema angegangen wird, sehe ich das meist ein bisschen wie den Endgegner. Dann nicht zu-

sammen zu brechen und eine Rolle rückwärts zu machen. Beispielsweise hat ein bekannter Automobilhersteller aus Süddeutschland im Jahr 2016-2019 ein Konzept für Leadership 2020 entwickelt und dabei die Führungskultur komplett auf links gezogen. Die haben ein duales System aufgebaut, dass die in agil in Schwärmen gearbeitet haben. Top-down wurde innerhalb von ein paar Wochen abgeschafft und plötzlich bewertete nicht mehr die Führungskraft den/die Mitarbeitende, sondern der/die Mitarbeitende die Führungskraft. Das war schon ein krasser Kulturbruch. 2019 war dann die Geschichte mit Diesel und es kam einer neuer CEO und plötzlich war das alles nicht mehr relevant. Die Leute kamen aus ihren agilen Organisationsschwärmen wieder in die Linie zurück, die Führungskräfte haben wieder bewertet. Und das ist eben auch ein Beispiel für Nachhaltigkeit. Hier wurde sehr viel sehr schnell verändert, anstatt in kleinen Schritten, was dann vielleicht auch nachhaltiger gewesen und nicht gleich beim ersten "Sturm" zusammengebrochen wäre. So zeigt es, dass vielleicht die erste Führungsebene es doch nicht so gut fand die Mitarbeitenden ins Zentrum der unternehmerischen Aktivität zu setzen. Das hat auch sehr viel Vertrauen zerstört.

I: Warum wurde das wieder zurückgestellt?

MP: Die haben dann u.a. unterstellt, dass das Thema Agilität außerhalb der IT-Software nicht auf Effizient getrieben ist und das Unternehmen wieder effizienter werden muss. Deshalb ist aus meiner Sicht auch die Ambidextrie wichtig, die Beidhändigkeit. Es braucht einerseits die Innovationskraft und das "frei" sein, aber es gibt eben auch das Thema Effizienz. Das ist oft das Problem bei den extremen Befürwortern von Agilität, dass die häufig damit Geld verdienen wollen. Aber es braucht einfach eine gute Balance, auch im Führungskräftekontext. Es gibt Situation wo Führungskräfte auch mit Vorgaben arbeiten, aber eine gute Führungskraft ist in der Lage die ganze Klaviatur zu spielen und, wenn es Möglichkeiten gibt und das Thema passt, dass dann Räume geschaffen werden für Kreativität und Entfaltung. Deshalb ist es aus meiner Sicht wichtig kleine Schritte zu gehen und ein gutes Gefühl für diese Balance zu entwickeln und nicht zu radikal.

Ein weiteres negatives Beispiel wäre auch ein Automobil-Zulieferer mit einem katastrophalen Talent Management. Die hatten auch keine HR-Strategie und haben irgendwelche Kompetenzmodelle entwickelt, die sehr allgemein gehalten waren. Die hätten auch in einer Bank oder in einem Supermarkt funktioniert und die wollten einfach ein Kompetenzmodell haben. Da wurden dann große Summen für Talent Management Programme ausgegeben, etc. Und da waren dann auch jedes Jahr 20 Mitarbeitende in der Talent Pipeline drinnen. Es war aber nicht transparent, wie die in die Pipeline gekommen sind, sondern das war meistens auf Empfehlung der Führungskraft. So kam da dann auch

keine Diversität rein, das waren dann zum Großteil Männer. Dann brach die Pandemie aus und dann wurden keine Maßnahmen mehr gemacht. Das Programm wurde dann ein Jahr gestoppt, weil sie Angst vor virtuellen Trainings hatten. Die haben dann auch sehr schlechtes Feedback für das Programm bekommen, was natürlich nachvollziehbar ist. Die Talente wurden nominiert und auf einmal passiert da nichts mehr. 5 der 20 Personen aus dem Talentkreis haben dann auch das Unternehmen in der Pandemiezeit verlassen, wo sie dann hoffen können, dass das nicht die richtigen Talente waren.

Das ist nur ein Beispiel, da würde es noch viel mehr geben. Aber das zeigt einfach, dass teilweise die Basics tatsächlich fehlen. Auch das Thema Talent Management wird häufig einfach nach einem Schema X industriell abgearbeitet wie das die letzten 20 Jahre gemacht wurde und dann kommen die Talente in einen Talentkreis und werden durchgeschleust. Dadurch verlieren die Unternehmen aber auch ganz viele wichtige Talente, vor allem im Kontext der Digitalisierung.

I: Was sind denn die zukünftigen Herausforderungen und Grenzen in Bezug auf digitale Transformation und HR?

MP: Die Maschine bzw. die künstliche Intelligenz wird niemals den Menschen ablösen können. Das ist oft die große Fragestellung - brauchen wir für viele Themen den Menschen überhaupt noch und ich denke, dass wir das auf jeden Fall tun. Gleichzeitig wird es aber auch eine große Herausforderung sein, dass einfach insgesamt gewisse Jobs obsolet werden, auch im HR z. B. die Administration, die dann das System automatisch macht.

Eine weitere Grenze ist wahrscheinlich, dass wir es nie schaffen werden, Learning komplett individuell zu gestalten. Auch wenn es sehr viele Anbieter gibt, die Algorithmen anbieten, um individuelle Learning Experiences zu gestalten. Ich glaube das wäre dann eher eine “Schein-Individualisierung”. Das heißt, eigentlich geht es darum ein Gefühl zu entwickeln wo kann ich Themen individueller gestalten, wo muss ich Leute in einer größeren Gruppe/Masse auch nochmal trainieren; Ich glaube auch, dass man das Verständnis “was bedeutet Lernen” nochmal nachschärfen muss. Nach wie vor ist E-Learning sehr stark an die Wissensvermittlung gekoppelt und nicht an die Kompetenzentwicklung. Da gibt es heute auf YouTube sehr gute Videos, da kann man sich die Learning Nuggets sparen.

Ich glaube auch das Community-Thema nochmal ein wichtiger Faktor ist, gemeinsam und voneinander zu lernen, auch im Führungskontext. In Führungskreisen bringen wir den Leuten als erstes bei was Kollegiale Fallberatung ist. Auch beim Thema Loyalität und Bindung ist das nochmal etwas was bindet und das Vertrauen stärkt.

Anhang IV: Auswertungstabelle nach Mayring: HR-Expert*innen

Person	Seite	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kürzel
SG	94-101	1	Vieles wurde durch Corona sehr beschleunigt	Corona-Pandemie als Treiber	Corona-Pandemie als zusätzlicher Treiber, z. B. durch das vermehrte Arbeiten im Homeoffice. Aber auch Business Needs sind Treiber.	**Treiber der digitalen Transformation**	**K1**
		2	Wirtschaftsprüfung: Ideen kommen vom Business/Need heraus	Transformation durch Business Need			
		3	Digitale Signatur: Hat sehr Wind bekommen durch Corona; wer unterschreibt Anträge, wenn alle im Homeoffice sind	Homeoffice als Treiber			
		4	Digitale Signatur: zwar von HR gesteuert, ist aber von der Steuerberatungsabteilung umgesetzt worden	Fachliche Themen als Treiber			
SG	94-101	5	Sonst gäbe es meine Position nicht	Neue Jobs durch digitale Transformation	Die Auswirkungen sind vielfältig: • Neue Jobs • Viele Unternehmen stehen noch am Anfang	**Auswirkungen der digitalen Transformation**	**K2**
		6	Weil man gesehen hat, dass die Ressource für die Digitalisierung benötigt wird.	Neue Jobs durch digitale Transformation			

		7	Wir sind noch lange nicht dort, wo wir sein wollen	Es ist noch ein lager Weg	• Automatisierung von administrativen Prozessen • Vermehrter Einsatz von Technologie • Fachkräftemangel • Veränderung der Zusammenarbeit • Big Data – Data Analytics • Industrie 4.0: Robotik, Künstliche Intelligenz • Veränderung des Konsumverhaltens • Veränderung der Arbeitswelt		
		8	Schon sehr viel mehr in der Beratung tätig und haben weniger administrative Tätigkeiten	Administrative Prozesse sind bereits automatisiert			
		9	Vieles wird jetzt einfach über Tools abgewickelt	Einsatz von Technologie			
		10	Wir suchen auch dezidiert Leute, die eine hohe Affinität für Digitales haben	Personalsuche; Fachkräftemangel			
		11	Frage, suchen wir die Leute am Arbeitsmarkt, was aktuell sehr schwierig ist oder bilden wir unsere Leute entsprechend aus	Personalsuche; Fachkräftemangel			
MG	102-113	12	Abläufe und Prozesse, vor allem in der Logistik sind da betroffen	Auswirkung der digitalen Transformation auf Unternehmen			
		13	Aber auch die Kollaboration, also eher der interne Blick, wie wir zusammenarbeiten	Zusammenarbeit verändert sich			

		14	Thema Daten: als Entscheidungshilfe	Big Data /Data Analytics; Auswirkung der digitalen Transformation auf Unternehmen			
		15	Die letzten Jahre bzw. Jahrzehnte stark dabei zu automatisieren, Robotertechnik einzusetzen, visuelle Erkennung von Kameras zur Qualitätssicherung				
		16	Industrie 4.0: haben wir in allen Stufen mitgemacht	Industrie 4.0			
		17	Daten: „predictive maintenance“; Instandhaltung schon von der künstlichen Intelligenz anzeigen lassen	Industrie 4.0; Veränderung der Arbeitswelt; KI			
		18	Kunden: Hersteller von Kühlschränken, die automatisch erkennen, wenn z. B. die Milch ausgeht und bestellt dann über eine App die nächste Milch	KI; Veränderung der Konsumverhaltens			

		19	Studie: Alexa wurde gesagt „Öffne Schublade X“ oder „Ich brauche Mehl“ und die Schublade mit dem Mehl hat sich geöffnet	KI; Veränderung der Konsumverhaltens			
		20	Kollaboration: hier merken wir, dass sich sehr viel tut	Veränderung der Arbeitswelt; Zusammenarbeit			
		21	Neue Arbeitsweisen auch gut begleitet in den Fachbereichen	Veränderung der Arbeitswelt			
		22	Interdisziplinäre Teams: Dass wir auch Spielregeln aufstellen mussten in den Teams	Veränderung der Arbeitswelt; Zusammenarbeit			
		23	Interdisziplinäre Teams aus PE, IT-Trainingsabteilung und Fachbereichen	Veränderung der Arbeitswelt;			
		24	Mitarbeiterverpflegung: Foodbikes/Foodtrucks; die Jausenbestellung erfolgt nun digital; das Brötchen kann am Morgen konfiguriert werden	Veränderung im Konsumverhalten; Nutzung digitaler Technologie			

SG	94-101	25	Klare Leitlinie von der Strategie	Eine Richtung vorgeben	Die HR-Strategie soll zumindest eine grobe Richtung vorgeben. Sie muss laufend angepasst werden. Digitalisierung spielt aber schon länger eine Rolle. HR muss Strategiethema treiben.	**HR-Strategie**	**K3**
		26	Ich begleite das jetzt schon glaub vier Jahre; dazwischen hat sich natürlich die Strategie schon mal angepasst	Strategie muss regelmäßig angepasst werden			
		27	die Digitalisierung ist geblieben	Digitalisierung begleitet schon länger			
MG	102-113	28	Top Management gibt nur selten vor was wir machen müssen	Unternehmensstrategie – HR-Strategie			
		29	Leute, die die Fachexpertise haben, erkennen, dass es Handlungsbedarf gibt und arbeiten einen Vorschlag aus	Fachbereich muss Themen antreiben			
		30	Shared-Leadership Team: Ausblick erstellt, wie sich die HR-Landschaft und die HR-Aktivitäten weiterentwickeln sollten	Breit aufgestellte Strategie durch Shared-Leadership Teams			

SG	94-101	31	Kleine Prozesse, die monoton und regelmäßig sind, einfach automatisch rüberbringen	Monotone Aufgaben werden automatisiert	HR-Prozesse und Services bieten sehr viel Digitalisierungspotenzial: • Automatisierung manueller Standardprozesse • Nutzung digitaler Lösungen für Prozesse • Recruiting, Onboarding, Stammdatenverwaltung und Performance Management haben hohes Digitalisierungspotenzial	**HR-Prozesse / Services**	**K4**
		32	Großes Thema: digitale Signatur als mühsamer manueller Prozess	Automatisierung manueller Prozesse			
		33	Großes Thema: elektronische Personalakte	Elektronische Personalakte als Hauptthema			
		34	Dienstverträge werden per E-Mail verschickt	Nutzung digitaler Lösungen			
		35	Beantwortung von Basisfragen von Mitarbeitenden mittels Chatbot	Kommunikation über Chatbots			
		36	Recruiting, Onboarding, Stammdatenverwaltung, Performance	HR-Bereiche mit Digitalisierungspotenzial			
		37	Mussten wir unsere eigenen Prozesse hinterfragen und umbauen	Doppelbelastung digitale Transformation HR + Organisation			

		38	Einführung eines Systems ist viel Administration dabei, aber langfristig hat man den Mehrwert	Automatisierung von administrativen HR-Aufgaben; Hoher Aufwand für Digitalisierungsprojekte			
MG	102-113	39	Mit jeder Möglichkeit kommt ein neuer Wunsch dazu; wir haben uns auf Urlaub, Teleworking-Zeiten und normale „Kommt/Geht"-Zeiten beschränkt; gleich die Frage, wie ist das mit Arztbesuchen	Es gibt laufend neue Anfragen			
		40	Thema Arbeitgebermarke ist wichtig; weniger Printwerbung, viel über Social Media	Neue Kanäle für Employer Branding			
		41	Mit gewissen Stories auf Instagram präsent oder im Umfeld von Jobmessen, dass wir da auch digitale Kanäle verwenden; bewusst Werbung über Facebook machen	Employer Branding muss digitaler werden			

		42	Bewertungsportale wie Kununu; Teil der Öffentlichkeit muss man aktiv beobachten, bespielen, Dinge beantworten, richtigstellen,	Veränderte direkte Kommunikation durch Social Media			
		43	Im Bereich Büro […] haben wir Gleitzeit. Wir hatten früher eine definierte Kernzeit, die ist gefallen im Zuge der Überarbeitung der Rahmenbedingungen für Homeoffice. … zugunsten einer „Funktionszeit“	Arbeitszeitmodelle müssen überarbeitet werden			
		44	Die gesetzliche Arbeitszeitregelung muss beachtet werden z. B. Nacharbeitszuschläge oder auch Nachtruhezeiten	Arbeitszeitmodelle müssen überarbeitet werden			
		45	Da wurde auch stark an die Selbstverantwortung und auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen verwiesen	Mehr Selbstverantwortung der Mitarbeitenden			
SG	94-101	46	Einige Chatbots programmiert	Entwicklung digitaler Lösungen		**Einsatz von Technologie**	**K5**

		47	Office 365	Tools			
		48	Chatbots	Tools			
		49	SAP Success Factors (SF)	Tools			
		50	Mir ist es wichtig, dass wir so wenig unterschiedliche Systeme haben wie möglich	Tool-Anbieter reduzieren			
		51	Die Zeiterfassung wird bereits damit abgewickelt, in Zukunft soll auch der elektronische Personalakt dort liegen.	Tool-Anbieter reduzieren			
		52	Das größte Thema dieser Digitalisierung war SAP SuccessFactors	Tools,			
		53	Lösen damit (SF) ein altes Tool ab	Tools			
		54	Ich habe bei dem Projekt die IT völlig unterschätzt	Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit;			
MG	102-113	55	Kollaborationssysteme, E-Mail, Datenbanksysteme	Tools			

		56	Dynamik reingebracht mit neuen Tools aber vor allem neuen Arbeitsweisen	Tools, Veränderung der Arbeitswelt			
		57	Da haben wir jetzt auf eine Mitarbeiter-App umgestellt	Kollaboration; Tools			
		58	Wir haben die Gehaltsabrechnung auf eine neue SAP-Software umgestellt	Software wird abgelöst			
		59	Modernisierung: User Interface; wie können Mitarbeitende das einfach bedienen, ohne dass sie x Passwörter brauchen	Systeme miteinander verbinden			
		60	IT-Trainingsabteilung: diese führen die IT-Basisschulungen durch; also Software, die in der Breite eingesetzt wird	Systeme werden von einer eigenen Schulungsbabteilung der IT geschult			
		61	die ganze Tool-Landschaft hat sich verändert; Basis-Tools wie Gehaltsabrechnung, Zeitwirtschaft, etc.	Tools;			

SG	94-101	62	Aber es geht Richtung Self-Service	HR Self-Service Tools für Mitarbeitende	Tendenz zu mehr Self-Service Möglichkeiten für HR-Services: • Dokumentenupload • Zeiterfassung • Jausenbestellung/ -konfiguration • Lohnzettel abrufen • Apps um alle Zielgruppen zu erreichen • Einstieg über eine Hauptplattform	**Employee Self-Service Tools**	**K6**
		63	Vieles selber abwickeln können, ihre Dokumente hochladen können	Dokumentenupload durch Mitarbeitende			
		64	Die Leute beginnen nicht mehr Excel-Sheets auszufüllen, sondern können Zeit stempeln, Buchungsanträge durchschicken	Digitalisierte Zeiterfassung			
MG	102-113	65	Damit wir da in Kommunikation treten können; Schichteinteilung und Unternehmensnews über diese Kanäle	Neue Tools als Kommunikationsmittel			
		66	Personen, die an der Maschine arbeiten; sonst keine Möglichkeit unkompliziert an Informationen zu kommen	Informationen an die Menschen bringen			
		67	Den Lohnzettel haben wir jetzt auch digitalisiert; über die Mitarbeiter-App	Papierlose Übermittlung des Lohnzettels			

		68	Besser miteinander verknüpfen; wollen wir ein gutes „Komplett-portal“ schaffen	Einstieg über eine Plattform			
SG	94-101	69	Ich muss mit den Leuten informell reden und sie abholen	Menschen in den Wandel involvieren	Zentral ist, dass die Menschen der Organisation in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden. Es braucht einen guten Informationsfluss. Menschen haben Angst vor Veränderung. Neue Arbeitsweisen erfordern mehr Transparenz und einen Wandel der Unternehmenskultur.	**Kultureller Wandel**	**K7**
		70	Die haben sich sehr viel Zeit für die Mitarbeitenden genommen;	Zeit für Fragen nehmen			
		71	Früher auf Stakeholder zugehen; besser herausfinden wer die Stakeholder sind	Zielgruppe als wichtiger Faktor für die Planung von Maßnahmen			
		72	Hin und wieder Resistenzen bei den „Partnerschaften; ältere, erfahrene Berater*innen	Angst vor Veränderung			
MG	102-113	73	Das Dokument oder die Seite ist erstmal offen und nur wenn es vertraulich ist, sperre ich das Dokument;	Transparentere Arbeitsweise			
		74	Das betrifft vorrangig den Angestelltenbereich, aber auch den Produktionsbereich.	Alle Mitarbeitergruppen sind betroffen			

		75	Wir sind aber noch lange nicht am Ende	Der Wandel ist noch lange nicht abgeschlossen			
		76	Dass die Arbeitsweise sich verändert.	Neue Arbeitsweisen			
		77	Es geht wirklich um eine neue Haltung, eine offenere Haltung, mehr Transparenz in diesen Tools	Kulturwandel			
SG	94-101	78	Wir sind da einfach ressourcentechnisch nicht weitergekommen, andere Projekte hatten immer Vorrang	Doppelbelastung von HR	HR ist in doppelter Weise belastet. Die Begleitung der Mitarbeitenden in der Transformation sowie die Einbindung der Führungskräfte ist eine wichtige Rolle von HR.	**Rolle von HR**	**K8**
MG	102-113	79	Wir haben den Prozess auch sehr eng begleitet.	Begleitung in der Transformation			
		80	Neue Tools/Arbeitsweisen: Führungskräfte zuerst ins Boot holen	Einbindung der Führungskräfte			
SG	94-101	81	Bei der Einführung von SF haben wir sehr viel Zeit investiert und die HR Business Partner gut geschult	Schulung braucht sehr viel Zeit	Es müssen auf beiden Seiten Kompetenzen aufgebaut werden – HR und Mitarbeitende:	**Aufbau von Kompetenzen**	**K9**

		82	Schulen, schulen, schulen und uns die Zeit nehmen auf die Bedürfnisse und Fragen einzugehen	Schulen ist essenziell für den Erfolg eines Digitalisierungsprojektes	• Schulung von Mitarbeitenden braucht sehr viel Zeit, ist aber sehr wichtig • Fachwissen muss aufgebaut werden • HR muss Kompetenzlücken aktiv aufdecken • Entwicklung von entsprechenden Schulungskonzepten Tools schulen – Nutzen aufzeigen		
		83	In der Verantwortung des Trainings	Aufbau von Fachwissen			
		84	Sehr gutes Projektmanagement	Projektmanagement als wichtige Kompetenz der Zukunft			
		85	Informationen filtern und priorisieren	Informationen differenzieren			
		86	Merken ihre Kompetenzlücken meist selber. HR & L&D agiert hier sehr passiv	HR muss aktiver Kompetenzlücken aufdecken			
		87	Konzipieren sehr viele Trainings	Konzeptionierung von Trainings			
MG	102-113	88	Schulungskonzept: verschiedene Schienen; reines Selbstlernen – Online, Videos, Online Schulungsdokumentationen; Selbststudium	Schulungskonzepte für diverse Lernformate erstellen			

		89	Präsenzschulungen; in denen man wirklich im Computerraum gesessen ist und die Themen durchgearbeitet hat; 2-3 Pflicht-veranstaltungen	Kompetenzen der Mitarbeitenden aufbauen			
		90	Große Herausforderung: eine sehr große Bandbreite an Tools; die Leute waren da schon sehr stark gefordert und zum Teil auch überfordert	Systemlandschaft schulen und Nutzen aufzeigen			
SG	94-101	91	Es fehlt an den Ressourcen	Ressourcenmangel im HR	Die größten Herausforderungen sind: • Ressourcenmangel im HR • Hohes Informationsaufkommen • Kommunikation als Stiefkind Sich von alten Mustern lösen	**Herausforderungen**	**K10**
		92	Wir haben irrsinnig viele Informationen, die die Mitarbeitenden erreichen	Hohes Informationsaufkommen			
		93	Über alle Projekte hinweg was es die Kommunikation	Kommunikation als Herausforderung			
		94	Vor allem die Kommunikation über Interessengruppen/Stakeholder hinweg	Zielgruppen gezielt ansprechen			

		95	Alte Muster und Gewohnheiten aufzubrechen und die Nachbereitung	Sich von alten Mustern lösen			
		96	Betreuung und Zeit für Fragen	Projekte sind nicht mit dem go-live abgeschlossen;			
		97	Ressourcenmangel im Projektteam und extremer Informationsüberflutung	Ressourcenmangel und Informationsüberflutung			

Anhang V: Auswertungstabelle nach Mayring: HR-Berater*innen

Person	Seite	Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kürzel
FQ	114-117	1	Heute findet sich kein Unternehmen mehr, das nicht digital ist.	Fast alle Unternehmen verwenden digitale Systeme	Die meisten Unternehmen verwenden heute digitale Systeme. Durch die Corona-Pandemie wurde dies nochmals verstärkt vorangetrieben.	**Treiber der digitalen Transformation**	**K1a**
		2	Für HR-Digitalisierung ist für uns Berater die Corona-Pandemie super	Corona-Pandemie hat digitale Transformation beschleunigt			
FQ	114-117	3	Es sind auf jeden Fall große und kleinere Unternehmen davon betroffen.	Es betrifft alle Unternehmen	Von Klein- bis Großunternehmen, sind alle betroffen. Alte analoge Geschäftsmodelle funktionieren teilweise nicht mehr und müssen durch digitale Geschäftsmodelle ersetzt werden. Dies ist meistens der erste Transformationsschritt.	**Auswirkungen der digitalen Transformation**	**K2a**
MP	117-126	4	Umsatzprobleme mit analogem Geschäftsmodell; Markt war gesättigt	Geschäftsmodelle müssen überdacht werden			
		5	Viele Unternehmen haben jetzt schon digitale Geschäftsmodelle entwickelt	Digitale Geschäftsmodelle sind am Vormarsch			

		6	Daten sind das neue Öl	Durch die Digitalisierung gibt es immer mehr Daten			
		7	Relativ viele sind schon jetzt in diesem Bereich der Transformation (digitale Geschäftsmodelle)	Viele starten mit der Transformation des Geschäftsmodells			
FQ	114-117	8	Es gibt Unternehmen, die haben eine klare HR-Strategie und wissen genau wo sie hin wollen, aber das habe ich bisher nur sehr selten erlebt	Eine klare HR-Strategie gibt es nur selten	Nur die wenigsten Unternehmen habe eine HR-Strategie. Zumindest sollten gewisse Rahmenbedingungen definiert werden. Diese müssen laufend an die Begebenheiten angepasst werden. HR ist nur selten strategisch verankert und wenn es eine Strategie gibt, dann wird sie nicht gelebt.	**HR-Strategie**	**K3a**
		9	Die meisten HR-Abteilungen würden wahrscheinlich sagen, dass sie eine Strategie haben, aber meistens ist das nicht der Fall	Viele denken sie haben eine HR-Strategie			
		10	Ein Leitbild bzw. grober Rahmen könnte definitiv helfen	Es sollte zumindest ein Rahmen geschaffen werden			

		11	Ob im Detail ausgearbeitet notwendig ist, würde ich wenigstens kritisch hinterfragen	Aufwand für detaillierte Ausarbeitung ist zu hinterfragen			
		12	Strategie wird sowieso immer wieder verändert werden müssen	Strategie muss regelmäßig angepasst werden			
		13	Immer andere Einflussfaktoren von außen	VUCA-Umwelt			
MP	117-126	14	Immer ein großes Thema bei meinen Kunden, dass PE nichtstrategisch aufgehängt war	HR ist selten strategisch verankert			
		15	HR war vor allem in der Vergangenheit, aber auch noch heute, fast nie strategisch aufgehängt	HR ist selten strategisch verankert			
		16	Viele haben einfach keine klare HR-Strategie oder sie ist irgendwo niedergeschrieben, wird aber nicht gelebt	Entweder gibt es keine HR-Strategie oder sie wird nicht gelebt			

FQ	114-117	17	Sind aber die Prozesse festgefahren	Starre langjährige Prozesse	HR-Expert*innen sind häufig in den Prozessen und Services festgefahren und verlieren den Blick auf das große Ganze. Es braucht neue Prozesse und Services, sowie die Standardisierung von Prozessen, z. B. für den Einsatz von Software. Die Services müssen für PE, TM und FK müssen angepasst werden. Die Mitarbeitenden müssen dabei im Zentraum stehen.	**HR-Prozesse / Services**	**K4a**
		18	Prozesse angepasst werden; Prozesse werden zunehmend standardisiert	Zunehmende Standardisierung von HR-Prozessen			
		19	Sobald der Kunde ein System bereits im Einsatz hat, sind die Prozesse häufig festgefahren	„Neuimplementierung“ meist einfacher als „Systemablöse“			
		20	Alte Strukturen und Prozesse auflösen und die Themen von der Ferne betrachten, den Blick auf das große Ganze	HRler sind zu stark in den Prozessen drinnen			
		21	Neue innovative Software einzuführen und die HR-Prozesse der Zukunft mitzugestalten	Veränderung der Prozesse durch Einführung von Software			
MP	117-126	22	Im Kontext von Agilität und New Work: die Strukturen, Prozesse und Systeme passen nicht mehr	Strukturen und Prozesse aufbrechen, um neue			

				Arbeitsweisen zu ermöglichen			
		23	PE-Konzepte und Talent Management Strukturen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden	Es braucht PE-Konzepte und TM Strukturen			
		24	Trainings und Entwicklungsprogramme, insbesondere Führungskräfteentwicklung	Die Führungskräfteentwicklung muss sich verändern			
		25	Erfahrung und das Erleben der HR-Services; erfahrungsbasiert aufsetzen und auch den Menschen ins Zentrum setzen	Employee Centricity als Basis für neue Services			
FQ	114-117	26	Cloud-Transformation: Es geht sehr viel in die Cloud	Vermehrter Einsatz von Cloud-Software	Cloud-Lösungen sind auf dem Vormarsch. Zudem bieten technische Lösungen die Möglichkeit sämtliche HR-Prozesse und Services digital anzubieten. Apps ermöglichen die Einbindung aller Zielgruppen.	**Einsatz von Technologie**	**K5a**
		27	Große Unternehmen: meistens nicht sicher, ob sie auf ein neues System wechseln, sondern vielmehr, ob der Schritt	Bedenken bzgl. des Einsatz von Cloud-Lösungen			

			Richtung Cloud-Lösung gemacht wird				
		28	Elektronische Personalakte	Die elektronische Personalakte als Beispiel für den Einsatz von Technologie			
		29	Bewerbungsgespräche online führen	Neues Medium für Recruiting			
		30	Im Bereich „Lernen“: digitale Erfassung des Mitarbeitergesprächs; automatisierte Workflows zur Genehmigung	Digitalisierung von PE-Maßnahmen und Genehmigungen			
		31	Blue-collar: Eine App können sie auf dem Smartphone installieren	Einsatz von Apps um alle Zielgruppen zu erreichen			
		32	App vs. Desktop: im Bereich blue-collar worker haben viele keinen PC-Zugang;	Einsatz von Apps um alle Zielgruppen zu erreichen			
		33	Bring Your Own Device (BYOD)	Nutzung von privaten Endgeräten als Möglichkeit			

MP	117-126	34	Wo wir dann auch Software as a Service (Saas) angeboten haben	Software muss nicht mehr installiert werden			
		35	Serious Game: Simulation für Führungskräfte, um unterschiedliche Führungsstile auszuprobieren	Simulation als Lernmethode			
		36	Thema Lohn: die Funktion brauchen wir heute nicht mehr so wie früher; das ist heute in den meisten Fällen automatisiert und in Shared Services organisiert	Automatisierung von HR-Prozessen			
FQ	114-117	37	Auf jeden Fall ein Muss für HR	Self-Service Tools sind wichtig	Standard HR-Services werden immer mehr über Self-Service Tools angeboten. Dies steigert auch die Arbeitgeberattraktivität.	**Employee Self-Service Tools**	**K6a**
		38	Wenn ein Unternehmen in Zukunft attraktiv für junge Mitarbeitende sein möchte, die alles mit dem Handy machen	Arbeitgeberattraktivität steigern			
		39	Vor allem bei Neueinsteiger*innen sind Self-Service Tools unerlässlich	Arbeitgeberattraktivität steigern			

		40	Für klassische Themen wie Urlaubsanträge; einfachste administrative Sachen	Automatisierung von HR-Prozessen			
FQ	114-117	41	Kleinere Unternehmen sind noch hemdsärmeliger unterwegs und arbeiten teils noch viel mit Excel-Listen	Wandel ist noch nicht überall angekommen	Die digitale Transformation ruft unterschiedlichste Veränderungen hervor: • Einsatz von Cloud-Lösungen • Neue Methoden (PM, etc.) • Erhöhte Geschwindigkeit • Kleine Schritte, statt Big Bang • Führungskultur muss sich verändern • Arbeitgeberattraktivität ist vom Wandel abhängig • Mitarbeitende abholen • HR ist doppelt betroffen • Austausch in Communities	**Kultureller Wandel**	**K7a**
		42	Es braucht das richtige Mindset	Veränderung der Denkweise			
		43	Der Mensch hat Angst vor Veränderung	Veränderung heißt auch immer Unsicherheit			
		44	Veränderung ist auch immer eine Chance und nicht nur Nachteil	Veränderung als Chance sehen			
		45	Digital erfasstes Mitarbeitergespräch: das persönliche Gespräch darf allerdings nicht ersetzt werden	Persönlicher Kontakt ist trotz allem notwendig			
		46	Einsatz privates Smartphone (BYOD): viele IT-Abteilungen	Wandel hin zu Cloud-Lösungen			

			sind sich da noch nicht einig drüber				
		47	Anfangen sich mit dem Thema Digitalisierung und Transformation zu beschäftigen	HR beschäftigt sich noch zu wenig dem Wandel			
		48	In kleinen Schritten und nicht nach dem Wasserfallmodell	Neue Methoden			
		49	Geschwindigkeit ist ein Thema	Alles wird schneller			
MP	117-126	50	Inside-out statt outside-in: Schauen, welche Haltungen, Verständnis, Kultur und Fähigkeiten habe ich in der Organisation; darauf müssten die Strukturen und Geschäftsmodelle aufbauen	Wandel sollte zur Organisation passen			
		51	Gerade in der PE eigentlich eine innere Transformation auch mitvollziehen	PE in doppelter Weise von Wandel betroffen			
		52	Transformation haben wir bei den Führungskräften	Führungsverhalten muss sich verändern			

		53	von einer Vorgabenkultur, Vertrauenskultur, Fehlerkultur, etc. Entscheidungen abgeben und das im großen Stil, sodass wirklich die Führungskultur transformiert wird	Führungsverhalten muss sich verändern			
		54	Klassisch: Geschäftsmodell, dann Struktur und dann erst Mensch; Warum kommt Mensch zum Schluss?	Der Mensch muss in den Fokus rücken			
		55	Wenn man erfolgreich transformieren will, müssen die Menschen mitgenommen werden	Mitarbeitende in der Veränderung abholen			
		56	Bereitschaft neue Wege zu gehen – in den Services wie auch in der Weiterbildung der Führungskräfte	Es gibt eine Bereitschat diese Veränderung anzugehen			
		57	Großteil der HRler ist veränderungswillig	HR ist veränderungswillig			
		58	Dass junge Menschen am Arbeitsmarkt ein klares Bild haben und die wollen nicht unter	Die Veränderung ist notwendig, um als Arbeitgeber			

			einer Führungskraft arbeiten, […] die sagt was sie zu tun haben	attraktiv zu bleiben			
		59	Junge Menschen: wollen verstehen was sie tun und wollen auf Augenhöhe mitgenommen werden	Veränderung der Führungskultur			
		60	Thema Wertschätzung ist auch wichtig	Veränderung der Führungskultur			
		61	Demografischer Wandel				
		62	HR und Leadership-Aufgaben stärker verschmelzen: Führungskraft muss auch im agilen Kontext in unterschiedlichen Führungsrollen – Scrum Master oder Product Owner – in Teams zusammenarbeiten	Neue Führungsrollen			
		63	New Work: Ich muss nicht von heute auf morgen das Unternehmen und die Arbeitsweisen komplett umkrempeln; es braucht viele kleine Schritte	Kleine Schritte statt Big-Bang			

		64	Community Thema: ein wichtiger Faktor ist, gemeinsam und voneinander zu lernen, auch im Führungskontext (Kollegiale Fallberatung)	Austausch in Communities			
FQ	114-117	65	Früher: HR/IT Transformationsprojekte von der IT gesteuert; das hat sich komplett geändert	Transformationsprojekte nicht mehr von IT gesteuert	Rolle von HR: • HR wird zum Treiber für viele Digitalisierungsthemen • Neue Rollen: CHRO, CPO, Chief of Talent • Agile Lernbegleitung • HR gewinnt an Wchtigkeit • Menschen einbinden wird zur Kernaufgabe ABER: • Noch immer Reputationsproblem	**Rolle von HR**	**K8a**
		66	HR ist in den meisten Fällen Treiber, Ansprechpartner und Umsetzer	HR als Treiber			
		67	Wir haben immer mehr Beratungsgespräche mit CHROs anstatt CEOs	Neue Rollen wie CHRO			
		68	CHRO ist die Person, die die Transformation vorantreiben muss, die IT ist Dienstleister	IT wird zum Dienstleister für HR			
		69	Wichtigere Rolle als in den letzten Jahren	Rolle von HR gewinnt an Wichtigkeit			

		70	Chief People Office (CPO), der sich um die Mitarbeitenden kümmert	Neue Rolle: Chief People Officer	• Teilweise noch nicht am Verhandlungstisch • HR ist träge, es fehlen kreative Ideen und Flexibilität • Was macht HR überhaupt • HR Business Partner Modell hinterfragen		
MP	117-126	71	HR als Schlüsselfunktion für Transformation	Schlüsselfunktion in der Transformation			
		72	Agile Lernbegleiter: Vorbereitung, Führungsleitbild, Debriefing	Neue Rolle als agile Lernbegleiter			
		73	Strategie-Workshop eines Unternehmens: 10 Leute, aber keine einige Person aus dem HR-Bereich; irgendwie ist HR noch immer noch am Verhandlungstisch der digitalen Transformation angekommen	In einigen Unternehmen ist HR noch nicht am „Verhandlungstisch“			
		74	HR hat ein Reputationsproblem	Reputationsproblem von HR			
		75	Gleichzeitig ist HR oft träge, es kommen keine neuen Ideen, es fehlt an Flexibilität; daraus	HR wird als träge wahrgenommen. Neue Ideen und Flexibilität fehlen			

			führt, dass HR oft nicht ernst genommen wird				
		76	Gutes Zeichen, wenn es einen „Chief of Talent“ gibt	Neue Rolle: Chief of Talent			
		77	Für viele ist aber auch noch nicht klar was HR macht	Unklar, was HR macht			
		78	Sündenbock, wenn es unschön wird z. B. bei Entlassungen	Unschöne Aufgaben von HR im Vordergrund			
		79	HR-Business Partner: häufig nur proforma-mäßig Teil des Geschäftsbereichs, dürfen aber trotzdem nichts mitbestimmen und haben da auch kaum eine Verantwortlichkeit	HR Business Partner Modell ist zu hinterfragen			
		80	Kernaufgabe in Zukunft: die Leute in der Transformation mitnehmen	Menschen mitnehmen als Zentralaufgabe			
FQ	114-117	81	Ich würde nicht sagen, dass Kompetenzen fehlen; Jede/r HRler*in ist Expert*in in dem was er/sie tut	HR ist zu tief im Tagesgeschäft	Es braucht neue Kompetenzen: • HR ist oft zu stark im Tagesgeschäft	**Aufbau von Kompetenzen**	**K9a**

		82	Den Blick auf's große Ganze zu erhalten; festgefahren im Tagesgeschäft	HR ist zu tief im Tagesgeschäft	• Kommunikationsfähigkeit • Persönlichkeitsentwicklung • Reflexion • Agiles PM / Organisation • Digitale Kompetenzen • Neue Kompetenzen auf allen Ebenen • Change Management • Data Analytics • Ambidextrie • Erweitertes Methodenset • Selbstbewusstsein • Neues Führungsverhalten Managementkenntnisse		
		83	Es fehlt hier oft noch das gewisse Gefühl für digitale Tools	Berührungsängste mit digitalen Tools			
		84	Kommunikation, Schulung, Change Management; insbesondere die Kommunikation ist unerlässlich	Kommunikationsfähigkeit wird wichtiger			
		85	Wissen über agile Arbeitsweise/agiles Projektmanagement	Es braucht neue Kompetenzen			
MP	117-126	86	Digitale Kompetenzen sind ein großes Thema	Es braucht neue Kompetenzen			
		87	Es braucht auch viel Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung der HRler ist wichtig			
		88	Führungskräfte: Reflexion, um eigene Transformation nochmal stärker zu begleiten	Führungskräfte brauchen neuen Kompetenzen			

		89	Zusammenarbeit von Menschen ist immer komplex, da bedarf es einer großen Reflexion	Hohe Komplexität durch den Faktor Mensch			
		90	Vom Management bis hin zum Top Management	Es braucht neue Kompetenzen auf allen Ebenen			
		91	HRler suchen Entwicklungsprogramme für Mitarbeitende raus, vergessen sich selber aber	HR ist zu tief im Tagesgeschäft			
		92	Design Thinking ein großes Thema; generell agilere Ansätze und Methoden, Coaching	Es braucht neue Kompetenzen			
		93	Mangel an Kompetenz und Nachholbedarf, aber auch eine Investitionslücke, was die Fähigkeit der HRler angeht	HR vergisst oft sich selbst			
		94	Kompetenzen der Zukunft: psychologischer Hintergrund; verstehen wie entsteht eine	Kompetenzen von HR in der Zukunft			

			motivierende „Experience“, was sind Botschaften und Erfahrungen, die wichtig sind				
		95	Kompetenzen der Zukunft: Kenntnisse über die Geschäftsstrategie und auch des Geschäftsmodell	Kompetenzen von HR in der Zukunft			
		96	Managementkenntnisse werden nochmal wichtiger	Kompetenzen von HR in der Zukunft			
		97	Methodenset wie ein klassischer Change Manager; Organisationsentwicklung	Kompetenzen von HR in der Zukunft			
		98	Affinität im Bereich Daten Analyse; kein Profi, aber gewisse Kennzahlen verstehen	Kompetenzen von HR in der Zukunft			
		99	Gutes Selbstbewusstsein	Kompetenzen von HR in der Zukunft			
		100	Ambidextrie: Es braucht einerseits die Innovationskraft und das „Frei“ sein, aber es gibt	Kompetenzen von HR in der Zukunft			

			eben auch das Thema Effizienz				
		101	Gute Balance auch im Führungskontext: Situationen wo FKs auch mit Vorgaben arbeiten, aber eine gute FK ist in der Lage die ganze Klaviatur zu spielen	Neue Führungskompetenzen			
		102	Räume schaffen für Kreativität und Entfaltung	Neue Führungskompetenzen			
		103	Dass teilweise die Basics fehlen; das Thema TM wird häufig einfach nach einem Schema X industriell abgearbeitet; dadurch verlieren Unternehmen ganz wichtige Talente	HR vergisst oft sich selbst			
FQ	114-117	104	Schritt z. B. Richtung Cloud	Unsicherheit durch neue Technologien	Die Herausforderungen machen sich auf den unterschiedlichsten Ebenen bemerkbar: • Einsatz neuer Technologie	**Herausforderungen**	**K10a**
		105	Datensicherheit als Untersicherheit	Datensicherheit			

		106	HR oder IT müssen mitgenommen und abgeholt werden	Menschen „abholen“ / informieren	• Menschen müssen mit einbezogen werden • Bereitschaft sich auf etwas Neues einzulassen muss gegeben sein • Handlungsdruck steigt • Nicht zu viel auf einmal verändern • Veränderte demografische Strukturen • Unsicherheit: neue Jobs, Jobs werden obsolet Zunehmende Individualisierung		
		107	alte Muster aufbrechen	Sich auf Neues einlassen			
		108	Viele Unternehmen haben gemerkt, dass sie nicht genug aufgestellt sind um digital (und verteilt) zu arbeiten	Handlungsdruck auf Unternehmen steigt durch externe Faktoren			
MP	117-126	109	Wir vergessen häufig die Menschen mitzunehmen	Menschen werden oft vergessen			
		110	Wir machen jetzt die agile Organisation als Selbstzweck und plötzlich sind alle Leute viel agiler und führen nach 30 Jahren Erfahrung plötzlich auf Augenhöhe: das kann nicht funktionieren	Unternehmen wollen zu viel auf einmal verändern			
		111	Transformation bekommt man nicht ohne Menschen hin, die am Puls der Zeit mit den Mitarbeitenden sind	Die Menschen sind ein zentrale Faktor für den Erfolg der Transformation			

		112	Demografischer Wandel	Veränderte Anforderungen durch demografischen Wandel			
		113	Maschine bzw. KI wird nie den Menschen ablösen können; oft die große Fragestellung – brauchen wir für viele Themen den Menschen überhaupt noch und ich denke, dass wir das auf jeden Fall tun	Unsicherheit welche Jobs es in Zukunft noch geben wird			
		114	Gewisse Jobs werden obsolet werden, z. B. die HR-Administration, die das System dann automatisch macht	Jobs werden teilweise obsolet			
		115	Learning wird nie komplett individuell gestaltet werden können; eher „Schein-Individualisierung“	Individualisierbarkeit von Lernen ist nicht möglich			

		116	Nach wie vor ist E-Learning sehr stark an die Wissensvermittlung gekoppelt und nicht an die Kompetenzentwicklung	Einsatz von E-Learning muss überdacht werden			

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 30.07.2021 Johanna Gasser