dr. joël luc cachelin's WISSENS FABRIK

HRM Trendstudie 2013

Die Zukunft der Personalabteilung an der Grenze zu Marketing, IT, Controlling und Innovationsmanagement

Studie 7 der Wissensfabrik / November 2013

#STUDIEN #HRM #NEWHR #BIGDATA

Inhaltsverzeichnis

Ausgangslage 3

Metastudie zur Zukunft der Personalabteilung 5

Die Personalabteilung an der Grenze zu anderen Abteilungen 17

Ergebnisse: Die wahrgenommenen Aufgaben der Personalabteilung 21

Vertiefung 2013: HR Data Mining 27

Fazit: Die ungewisse Zukunft der Personalabteilung 30

Literaturverzeichnis 34

Ausgangslage

Die Personalabteilung befindet sich an einem heiklen Punkt in ihrer Geschichte. Seit Jahren wird vom Management aber auch von Beratern und Wissenschaft eine strategischere Positionierung und mehr Wertschöpfung verlangt. Man wünscht sich eine Personalabteilung, die im Sinne künftiger Herausforderungen ein antizipatives und ganzheitliches Management des Humankapitals betreibt. Diese Forderung gewinnt umso mehr an Bedeutung, je mehr die Mitarbeitenden und ihr Wissen als erfolgsrelevante Ressource entdeckt werden. Indessen scheint die geforderte Transformation begonnen, aber noch nicht abgeschlossen [1].

Durch die digitale Revolution [2] gerät die Personalabteilung zusätzlich unter Druck. Das Internet verändert nicht nur Kommunikationsgewohnheiten, sondern auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber, unsere Wertesysteme sowie Unternehmens- und Führungskulturen. Immer mehr (HR-)Prozesse werden digital abgewickelt, wobei mit jedem Klick Wissen über das Unternehmen anfällt. Digitale HR-Instrumente führen dazu, dass frühere Arbeitsschritte der Personalabteilung obsolet werden und andere Abteilungen Personalprozesse selbst erledigen.

Aufgrund der neuen Ausgangslage als auch vor dem Hintergrund des steigenden Kosten- und Innovationsdrucks [3] gibt es zwei Möglichkeiten für die Zukunft der Personalabteilung: [4] Entweder sie geht ein oder sie blüht auf. Hier setzt die Studie an. Sie geht der Frage nach, welche der beiden Möglichkeiten wahrscheinlicher ist und unter welchen Bedingungen die Personalabteilung aufblühen kann. Um zu einer Antwort zu kommen, identifiziert die Studie zuerst die wichtigsten Managementaufgaben im HRM. Denn HRM und Personalabteilung sind nicht zwingend das gleiche. Ein künftiges HRM ist deshalb auch nur bedingt auf die Personalabteilung angewiesen.

Ziel der Studie ist die Dokumentation der Wahrnehmung des heutigen und künftigen Aufgabenprofils der Personalabteilung. Es werden besonders jene Aufgaben betrachtet, die sich an der Grenze zu anderen Abteilungen befinden, konkret in der Nähe zu Marketing, Controlling, IT und Innovationsmanagement. Neben der Wahrnehmung der Personalabteilung auch diejenige der anderen Abteilungen wie auch die externe Perspektive von spezialisierten Wissenschaftlerinnen, Beraterinnen und Journalistinnen. Durch den Vergleich der Perspektiven kann die Selbstwahrnehmung der Personalabteilung deren Fremdwahrnehmung gegenüber gestellt werden. Das ermöglicht, eine allfällige Verzerrung der Wahrnehmung sichtbar zu machen.

Für die Erarbeitung der Studie wurden zunächst zehn bestehenden HRM-Studien aus den Jahren 2012 und 2013 gesichtet. In einer Meta-Studie wurde nach Wiederholungen in den Studien zur Zukunft des HRM gesucht. Ergänzend wurden zwischen 19.9 und 2.10.2013 per Internet 129 Personen zum heutigen und künftigen Aufgabenprofil der Personalabteilung befragt. Die Adressen der Befragten wurden mittels Internet-Recherche zusammengetragen. Die Befragten leben in der Schweiz. HR-Experten, HR und andere Abteilungen sind etwa gleich in der Stichprobe vertreten. Die Mehrheit der Befragten arbeitet in einer Geschäftsleitung.

Metastudie zur Zukunft der Personalabteilung

Die Studien im Überblick

Tower Watson: HR Service Delivery and Technology Survey, 2013

Haufe: HR Image, 2013

accenture: The Future of HR, 2013 **PDF**

Deloitte: Human Capital Trends, 2013

Kienbaum: HR Strategie & Organisation, 2013

Universität St.Gallen, promit & Haufe, HR aus Sicht der Unternehmensführung, 2013

KPMG: Rethinking Human Resources in a Changing World, 2012

Haygroup: Die Zukunft von HR: Die eigene Rolle neu definieren **PDF**

McKinsey: The State of Human Capital, 2012

pwc: Personalmanagement im Wandel, 2011 **PDF**

Tower Watson: HR Service Delivery and Technology Survey, 2013

Die Studie konzentriert sich auf die Optik der HR-Services und -Technologien. Gemäss Studie wollen führende Unternehmen ihre HR-Strukturen verändern, neue HR-Technologien einführen, HR-Prozesse analysieren und Self-Services für Mananger (MSS) stärken. Die Studie stellt fest, dass im Vergleich zu früheren Befragungen sehr viele Unternehmen (konkret ein Drittel der Befragten) ihre Personalabteilung neu aufstellen wollen.

Den Wandel der HR-Abteilung begründet die Studie mit der Digitalisierung, veränderten Geschäftsprozessen sowie der Notwendigkeit als Personalabteilung den eigenen Wert zu steigern. Als Lösung wird das Shared Services Modell inkl. dazugehöriger Internetplattform vorgestellt. Das ermögliche die Delegation von Administration, Kosteneinsparungen, die Standardisierung von HR-Prozessen wie auch eine Qualitätsverbesserung des HRs. Eine HR-Plattform impliziere eine Zunahme von webbasierten HR-Lösungen für die Linie. Diese sind in den USA schon ziemlich verbreitet (61%), Asien (37%) und Europa (47%) hinken hinterher.

Aus technologischer Perspektive werden SaaS (Software als Service), Cloud Computing und Mobile Applikationen als Trends genannt. Gerade mobile HR-Prozesse bzw. Applikationen befänden sich aber noch in den Kinderschuhen. Die bisher eingesetzten Apps sind in erster Linie administrativer Natur (Mitarbeiterverzeichnisse, Zeitabrechnung, Spesen), erst nach und nach entwickeln sich auch mobile Lösungen für das Recruiting, das Kompetenz- und Wissensmanagement.

Haufe, HR Image, 2013

Die Studie konzentriert sich auf das Image von HR. Die Mitarbeitenden würden HR in erster Linie als "Administrativen Experten" sehen, der sich um Aufgaben "der Verwaltung und Organisation" kümmere. Zwar können sich die Mitarbeitenden an die Personalabteilung wenden, jedoch sei diese noch zu wenig flexibel und kundenorientiert. 54% Prozent der Personaler geben an, als Personalabteilung im höchsten Entscheidungsgremium ihres Unternehmens vertreten zu sein, aber nur ein Drittel denkt, dass HR dort wirklich Einfluss auf Unternehmensentscheidungen hat. Ebenso denkt nur ein Drittel der Befragten, dass das HR einen grossen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Die Personaler selbst sehen sich in erster Linie in der Rolle des Mitarbeiterhelfers und Mitarbeitercoachs, also als „Employee Champion" – und nicht als „Administrative Expert", „Change Agent" der „Strategic Partner". Interessant ist dass sich die Personalabteilung weniger als Strategic Partner wahrnimmt als in der Vergangenheit. 2011 waren es 46%, 2013 sind es noch 18%, auch die Selbstwahrnehmung als Change Agent hat abgenommen, 2011 waren es 60%, jetzt sind es gerade noch 38%. Personaler zeichnen sich in den Augen der Befragten durch die Attribute „vertrauenswürdig", „kompetent", „hilfsbereit" und „sympathisch" aus. Weniger stark ausgeprägt sind die Attribute „innovativ", „strategisch" und „modern".

Ein Drittel der Mitarbeitenden hält die Personalabteilung für nicht notwendig. Eine Minderheit der Befragten nimmt das HR als Unterstützung für sich selber (29%) beziehungsweise die Abteilung (34%) wahr. Nach wie vor bleibt die Lohnbuchhaltung eine Hauptaufgabe von HR, während Aufgabenfelder wie Gesundheitsförderung oder die Förderung älterer Mitarbeiter eine geringere Bedeutung haben. Die Wirkung des HRs wird von den Personalern höher eingeschätzt als von den Kunden. Die Studie wirft die Frage auf, über welche Kompetenzen die Mitarbeitenden im HR verfügen müssen, um einen Imagewandel herbeizuführen. Gleichzeitig ist die Frage der Produkte zu klären. "Wie sieht das Produkt- und Leistungsportfolio von HR aus? Welche Innovationen, Anpassungen und Verbesserungen sind mit Blick auf die HR-Produkte geplant? Welche HR-Produkte haben eine besondere strategische Relevanz?"

accenture, The Future of HR, 2013 PDF

Die Studie diagnostiziert eine steigende Lücke zwischen benötigten und zur Verfügung stehenden Kompetenzen. HR sei dafür verantwortlich, diese Lücke zu schliessen und dem Unternehmen flexibel und schnell den Zugriff auf die benötigten Skills zu sichern. Hintergrund dieser Entwicklung bilden der demographische Wandel sowie die in einer Wissensgesellschaft steigenden Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die Studie stellt fest, dass nur knapp die Hälfte der Unternehmen ein Inventar ihrer Fähigkeiten führen. Nur die Hälfte der Befragten haben das Gefühl, dass ihr Arbeitgeber sie in der Entwicklung ihrer Fähigkeiten unterstützt.

«Die neuen Aufgaben verändern die HR-Funktion radikal, wobei ein Fokus auf die benötigten Fähigkeiten verlangt wird. Dazu müssen neue Rollen wie ein "Talent Data Analyst" geschaffen werden.»

Als Konsequenz fordert die Studie ein proaktiveres HR, das Fähigkeiten- und Wissensdefizite frühzeitig erkennt. Die Studie schlägt eine Just-in-Time-Workforce vor, bei der Unternehmen im jeweiligen Moment genau das richtige Human Kapital zur Verfügung steht. Aus dieser Vision leitet die Studie sechs Kernaufgaben ab: Talentmanagement auf externe Anspruchsgruppen ausdehnen, interne Talentmobilität stärken, externe Talentmobilität fördern, datenbasiertes Talentmanagement, vollständige Transparenz der Arbeit, Talententwicklung zum Tagesgeschäft machen.

Diese Aufgaben würden die HR-Funktion radikal verändern. Insbesondere sei ein Fokus auf die benötigten Skills zwingend. Dazu müssten neue Rollen innerhalb des HRs geschaffen werden, wie ein "talent data analyst" oder "ein extended workforce talent mananager". Bisherige Rollen verändern sich so, dass der selbständigen Entwicklung der Mitarbeitenden mehr Bedeutung zukommt. Statt Kurse anzubieten, werden Karrierewege und Lernräume designt.

Deloitte, Human Capital Trends, 2013

Die Studie definiert 13 Trends im Humancapital-Management. Dabei werden 6 Trends einem veränderten Umfeld und 7 der veränderten Arbeit des HRM zugeordnet. Bei den externe Veränderungen werden aufgelistet: Veränderte Erwartungen an die Führung(skräfte), veränderte Erwartungen an das HR, Talentmanagement in Bezug auf die BRIC-Staaten, Diversity, Veränderungen der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes, Wissensökonomie bzw. Ökonomisierung der Arbeit.

Bei den Aufgaben des HRs werden genannt: Beschleunigung der Wandelfähigkeit, Talentmanagement, Annäherung von HR an Geschäftsprozesse, Branding the Workplace sprich Employer Branding, Aging Workforce, Performance Management und Human Capital Analytics. Die Studie ordnet die Aufgaben zudem nach ihrer zeitlichen Dringlichkeit. Am dringendsten werden die Beschleunigung der Anpassungsfähigkeit, das Talent Management sowie die Annäherung an die Geschäftsprozesse bezeichnet. Human Capital Analytics sei eher eine Aufgabe, die in 3-5 Jahren relevant werde.

In der Befragung haben folgende fünf Trends am meisten Stimmen erhalten: Neues Leadership, Talentmanagement, Beschleunigung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, Transformation des HR sowie veränderte Erwartungen an das HR. In Bezug auf die Transformation des HR besagt die Studie, dass HR viel früher und tiefer in die Strategiearbeit einbezogen werden müsse. Die Personalarbeit müsse stärker mit der strategischen Unternehmensentwicklung gekoppelt werden (künftige Märkte, zum technischen Wandel befähigen, Umsatz- und Ertragssteigerung).

Kienbaum, HR Strategie & Organisation, 2013

Die Kienbaum-Studie attestiert der Personalabteilung, dass sie näher an die unternehmerischen Bedürfnisse gerückt ist, sieht diesen Wandel aber gleichzeitig als noch nicht abgeschlossen an. So halten weniger als die Hälfte der Befragten ihren Personalbereich für gut aufgestellt. Die Studie stellt zudem eine nachlassende strategische Ausrichtung der Personalarbeit fest. Im weiteren Veränderungsprozess stehen gemäss Studie Qualitätsverbesserung, Kosteneffizienz und Wertschöpfungsorientierung im Vordergrund.

Die Studie sieht in den Bereichen Karriere- und Nachfolgemanagement, strategische Personalplanung sowie Change Management am meisten Handlungsdruck. Die Studie streicht heraus, dass systematisches Kompetenzmanagement auch für das HR selbst eine zentrale Aufgabe ist. Als künftige Herausforderungen des Personalbereichs wird deshalb dessen eigenes Kompetenzmanagement benannt wie auch dessen Verknüpfung mit der IT. Klare Defizite weise zudem das Change Management auf. Die Personaler sehen sich nicht ausreichend positioniert und nehmen Kompetenzdefizite für diese Aufgabe wahr.

Die Studie stellt eine unzureichende Transparenz und Steuerung des Wertschöpfungsbeitrags fest. Konkret wird der Mangel an einem KPI-basiertem Reporting erwähnt. Immer weniger Personalbereiche würden sich einem externen Benchmark oder internen Kundenbefragungen stellen. Dies scheint aber nötig, um die Qualität systematisch zu überprüfen und entsprechende Verbesserungsmassnahmen zu treffen. Interessant ist das Fazit, das Change Management und die Positionierung verbindet: "Eine nachhaltige Positionierung als strategischer Partner dürfte aber ohne die Fähigkeit, Veränderungsprozesse im Unternehmen professionell zu begleiten, kaum gelingen."

pomerit, Universität St.Gallen & Haufe, HR aus Sicht der Unternehmensführung, 2013

Die Studie sieht das HR unter doppeltem Druck. Einerseits würden die Rahmenbedingungen schwieriger werden (Demographie, Fachkräftemangel, Wertewandel), anderseits würden die Erwartungen der Unternehmensführung steigen. Die Forderungen an das HR sind nicht neu, können aber nicht erfüllt werden. Das HR oft durch begrenzte Ressourcen, geringe Handlungsspielräume und unzureichende Kompetenzen eingeschränkt. Trotzdem müsse das näher an die Unternehmensstrategie rücken, indem es als "Übersetzer der Unternehmensstrategie" agiere, also die künftigen Herausforderungen in Aufträge an das Talent- und Wissensmanagement übersetze. Die Unternehmensführung wünscht sich, dass HR dabei nicht nur Vorschläge macht, sondern diese auch umsetzt. Bei strategischen Herausforderungen wird eine "stärke Begleitung" gewünscht.

«Die Studie fordert die Personalabteilung explizit auf, sich strategische Aufgaben anzueignen. Denn Pflichtthemen kann ein Unternehmen outsourcen, Kürthemen mit strategischer Dimension nicht.»

Die Personaler erhalten bei "HR Klassikern" "recht hohe Zufriedenheitswerte". Bei strategischen, wertschöpfenden und für das zukünftige Wachstum relevanten Aufgaben wird das HR aber nicht als Gestalter wahrgenommen. Die grössten Herausforderungen sind gemäss den Befragten die Motivation, Schulung, Weiterbildung und Bindung der Mitarbeitenden. Ergänzend zu diesen Aufgaben definiert die Studie Schlüsselziele im HR: qualifizierte und kompetente Führungskräfte, engagierte und leistungsbereite Mitarbeiter, Topleister auf Schlüsselpositionen, attraktive Arbeitgeberpositionierung, wettbewerbsfähige Personalkosten und Vergütungsstrukturen, effiziente Personalorganisation und -prozesse sowie umsetzbare Strategien für das Personalmanagement.

Mehr als die Hälfte der befragten Vorstände wünscht sich einen grösseren Beitrag des HR zur Erreichung dieser Ziele. Das HR wird von der Unternehmensführung "eher als reaktiv" und "selten als strategischen Impulsgeber, Gestalter oder Herausforderer" wahrgenommen. Die Studie fordert die Personalabteilung explizit auf, sich strategische Aufgaben anzueignen. "Denn die Pflichtthemen kann ein Unternehmen gegebenenfalls leicht outsourcen, die Kürthemen mit strategischer Dimension nicht". Dadurch wird eine betriebswirtschaftliche Weisheit unterstrichen. Sie besagt, dass jedes wirtschaftliche Subjekt aufgefordert ist, seltene und schwer immitierbare Kompetenzen aufzubauen. Letztlich ist die Personalabteilung ein Unternehmen im Unternehmen.

KPMG, Rethinking Human Resources in a Chaning World, 2012

Die Studie stellt fest, dass das HR in den letzten Jahren mit der Reduktion von Kosten beschäftigt war (Effizienz) dabei aber die Wirksamkeit (Effektivität) aus den Augen verloren hat. Im Vordergrund stehen gemäss Studie acht zentrale Herausforderungen: Gewinnen und Binden von Talenten, globaler Fachkräftemangel, Laufbahndesign, Unternehmen zur Innovation befähigen, Personalentwicklung gemäss strategischen Herausforderungen, Integration von smarter Technologie, um Mitarbeitende und Unternehmen in ihrer Performance zu unterstützen, HR Big Data für Voraussagen nutzen, Optimierung der Belegschaft in Bezug auf Kompetenzen und Diversity.

Die Studie glaubt, dass die Digitalisierung das HR schon stark verändert hat, dieses aber noch mehr verändern wird. Die Digitalisierung sei ein Katalysator der Veränderung. Es entstehe die einmalige Gelegenheit, um sich als Personalabteilung neu zu erfinden. "Powerful technologies, emerging in times of heightened financial constraints, present a rare opportunity for HR to enact long-overdue reinvention.". Die Digitalisierung wird auch als Hilfsmittel betrachtet, um neue Wege im Controlling und in der Visualisierung der Wertschöpfung des HRM zu gehen. Nur 17% der Befragten glauben, dass die Personalabteilung ihren Wertschöpfungsbeitrag belegen kann.

Das Fazit der Studie weist auf die schwierige Lage der Personalabteilung hin. Man befinde sich in einer Falle, in der man sich schon zu lange befinde und aus der man nun endlich ausbrechen müsse. Es gäbe keine Patentlösungen zur Befreiung aus dieser Lage, zentral sei aber das tiefgreifende Verständnis für das eigentliche Geschäft des Unternehmens. Das schliesst die Verwendung der selben Sprache als auch das Andocken an dieselben Kennzahlen ein. Die grösste Herausforderung sei für die Personalabteilung also sich selbst zu verändern, um zu einem akzeptieren strategischen Partner zu werden.

Haygroup: Die Zukunft von HR: Die eigene Rolle neu definieren PDF

Die Studie streicht die widersprüchliche Wahrnehmung und die unklare Situation bzw. Stellung der Personalabteilung heraus. Gerade diese Unklarheit könnte dazu führen, dass die "Gefahr unterschätzt wird, in der Bedeutungslosigkeit zu versinken". Kritische Vertreter des Fachs seien unbeliebt und würden zu wenig Gehör erhalten.

HR habe verschiedene Rollen: Governance, Strategie sowie Dienstleistungen. Die Dienstleitungen lassen sich anhand der Adressaten weiter unterteilen (Geschäftsleitung, Mitarbeitende, Linie). Die Studie stellt dabei einen ungenügenden Zusammenhang zwischen Unternehmens- und HR-Strategie fest. Sie fordert die Personalabteilung auf, nicht nur die HR-Strategie von der Unternehmnesstrategie abzuleiten, sondern diese selbst aktiv zu beeinflussen. Das kann nur gelingen, wenn HR die Zukunft analysiert und für das Unternehmen spezifische Massnahmen definiert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor sei die Zusammenarbeit mit der Linie. Diese werde zu wenig in künftige Vorhaben einbezogen. Es fehle an einer klaren Abgrenzung, wo die Verantwortung der Personalabteilung für das Humankapital beginne und ende.

Um den Wertbeitrag des HR sichtbar zu machen, brauche es mehr Transparenz und eine Verbesserung der Messbarkeit der HR-Arbeit. Zudem stellt sie Studie in diesem Zusammenhang ein wenig ausgeprägtes Selbstbewusstsein der HR-ManagerInnen fest. Im Zentrum des künftigen HRs sehen die Autoren eine elektronische Plattform, die als Schnittstelle zwischen Linie, Management und Mitarbeitenden dient und gleichzeitig die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens miteinander verbindet. Dabei gilt es eine einfache Lösung anzustreben und ein Overengineering zu verhindern.

McKinsey: The State of Human Capital, 2012

Bereits der Titel der Studie macht deren Kernaussage deutlich: Die "Human Capital Function" hat noch einen weiten Weg zu gehen. Die "People Processes" hätten Mühe, die Geschwindigkeit des Geschäfts mitzugehen. Das sei aber auch nicht selbstverständlich, weil Humankapital-Profis mit einem schwierigen Umfeld konfrontiert sein: Ungleichmässige wirtschaftliche Entwicklung, Explosion von Regulatorien, technologische Revolution, neue Wettbewerbe und Fachkräftemangel. Erschwerend komme hinzu, dass die HR-Budgets reduziert würden.

«Die Studie ist kritisch und stelltfest, dass die HR Profis mit alten Instrumenten Mühe hätten, alte Probleme zu lösen und bei der Lösung von neuen Problemen überfordert wären.»

Dies Lage eröffne aber auch neue Chancen für HR-Manager: "The value-creation potential of the HC function is an opportunity now as never before". Diejenigen, die den richtigen Mix aus Strategien, Instrumenten und Prozessen finden, schaffen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und können so ihre Position massiv stärken. Die Studie benennt vier Hebel, damit das HR diese Chance wahrnehmen kann: HR an der Zukunft ausrichten, Pipeline mit fähigen Mitarbeitenden und Führungskräften füllen, Aufmerksamkeit und Energien der Mitarbeitenden wecken, Agilität des Humankapitals verbessern.

Das HR selbst müsse innovativer, strategischer, und dessen Initiativen wirksamer werden. Die Studie ist kritisch und sagt, dass die HR Profis mit alten Instrumenten Mühe hätten, alte Probleme zu lösen und bei der Lösung von neuen Problemen überfordert sind. Wenn das HR stehenbleibe, würde es noch weiter zurückfallen. Für den Rückstand gäbe es drei Gründe: Ein Kompetenzdefizit im HR, ein defensives Mindset (Risikoaversion, Supportfunktion, wenig "strategic authorship"), sowie die Unfähigkeit, den eigenen Wertbeitrag aufzuzeigen und mit etablierten Kennzahlen zu verknüpfen.

pwc: Personalmanagement im Wandel, 2011 PDF

Die Studie untersucht, wie sehr Unternehmen ihre Personalabteilung schon gemäss dem Ulrich-Modell [5] umgesetzt haben. Sie beobachtet dass gerade grosse Unternehmen in diesem Wandel schon recht weit sind, dass sich aber viele CEO und Führungskräfte beschweren, "dass ihre Erwartungen an HR Organisationen nicht ausreichend erfüllt werden". Sie werden deshalb nicht erfüllt, weil die Qualität der Arbeit nicht genügt, aber auch weil ein grosser Teil der Personalfunktionen "nicht den gewünschten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausüben kann" und die HR-IT-Systeme unterentwickelt seien. Diese Defizite sind deshalb ein Problem, weil die Personalarbeit ein wichtiges Kriterium für den Unternehmenserfolg darstelle und in Zukunft noch wichtiger werden würde.

Die Studie bringt einen interessanten Aspekt für den noch ausstehenden Wandel ein. Sie besagt, dass es zwar anfangs gut ist, bestehende Mitarbeitenden in die neuen Rolle hineinwachsen zu lassen, weil ein "reibungsloser Know-how-Transfer" gesichert ist. "Längerfristig führt dies jedoch häufig dazu, dass nicht alle Mitarbeiter ihre neuen Rollen adäquat ausfüllen können". Deshalb sollten entweder die ausgewählten Mitarbeitenden fachlich und persönlich gefördert werden oder aber die Personalabteilung sollte es mit neuen Mitarbeitenden versuchen. Wichtig sind für die Kunden des HR sind Glaubwürdigkeit, Beratungskompetenz, Verbindlichkeit, Kundenorientierung sowie Eigeninitiative der HRler.

Die Studie wirft die Frage auf, ob die Linie tatsächlich eine strategisch orientierte Personalabteilung wünscht. Denn die befragten Führungskräfte wünschten sich weniger einen strategischen Berater als vielmehr einen begleitenden umfassenden HR-Experten. Dies läuft jedoch dem Grundgedanken des HR-Businesspartner-Modells zuwider. Es sei deshalb ein neues Geschäftsmodell für die Personalabteilung zu entwickeln. Für den Wandel identifiziert die Studie fünf Erfolgsfaktoren: Wandel der HR Organisation inkl. Change Management, klare Definition der Schnittstellen von HR zu Linie und anderen Funktionen, Kompetenzmanagement in der Personalabteilung selbst, Optimierung der HR-Prozesse sowie deren digitale Verankerung, qualitative hochwertige Instrumente für die Leistung hochwertiger Dienste.

«Die Studien anerkennendurchs Band die Veränderung des HR in den letzten zwei Jahrzehnten, sehen aber gleichermassen die Notwendigkeit einer zweiten Transformationsphase. »

Interpretation und Fazit

In einem zweiten Schritt wurde in den ausgewählten Studien nach Wiederholungeng gesucht. [6]. In allen Studien wird der Bedeutungsgewinn des HRM beziehungsweise des Humankapitals erwähnt. Wissensgesellschaft, der demographische Wandel sowie die Digitalisierung würden dessen Bedeutung noch verstärken. Die Unternehmen müssten zu agilen Organisationen werden, wollen sie auch in der Zukunft erfolgreich sein. Das sei letztlich eine Aufgabe des HRM.

Die Studien anerkennen durchs Band die Veränderung des HR in den letzten zwei Jahrzehnten, sehen aber gleichermassen die Notwendigkeit einer zweiten Transformationsphase. In dieser müsse das HR insbesondere näher an die Geschäftsprozesse des Unternehmens rücken. Das dürfte ein Weg sein, um die geforderte Erhöhung der Wertschöpfung zu erreichen. Eine strategischere Ausrichtung sowie mehr Innovation, Initiative und IT unterstützen diesen Weg. Zudem werden vom HRM mehr Kundenorientierung als auch Zahlen zur Belegung der Wertschöpfung erwartet.

Die wichtigen Aufgaben des künftigen HRM finden sich im Talentmanagement, in der strategischen Personalplanung, HR Big Data, HR IT, Führungsentwicklung, Mitarbeiterengagement. Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis der Metastudie:

	Haygrop	Accenture	Kienbaum	Tower Watson	PWC	KPMG	Haufe	UNISG	Deloitte	McKinsey	
Talentmanagement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Srategische Personalplanungplanung	X	X	X		X	X		X	X	X	8
Agile Organisation / Change	X	X	X		X	X		X	X	X	8
Organisation und Positionierung HRM	X		X	X	X			X	X	X	7
Transparenz Wertbeitrag von HRM		X	X		X	X	X	X		X	7
Kompetenzerweiterung des HRM		X	X		X		X	X		X	6
Verständnis des HRM für Geschäft	X				X	X		X	X	X	6
HR IT / Mobile HR / Self Services	X	X	X	X	X	X					6
Qualität und Kundenorientierung des HRM			X		X		X	X		X	5
Human Capital Analytics/ HR Big Data		X			X	X			X	X	5
Führungsfähigkeiten und- verständnisse	X	X						X	X	X	5
Mitarbeiterengagement und -performance	X							X	X	X	4
Laufbahn- und / Nachfolgeplanung	X	X	X			X					4
Branding the Workplace		X	X					X	X		4
New Work / Diversity		X							X	X	3

Tab. 1: Ergebnisse Metastudie

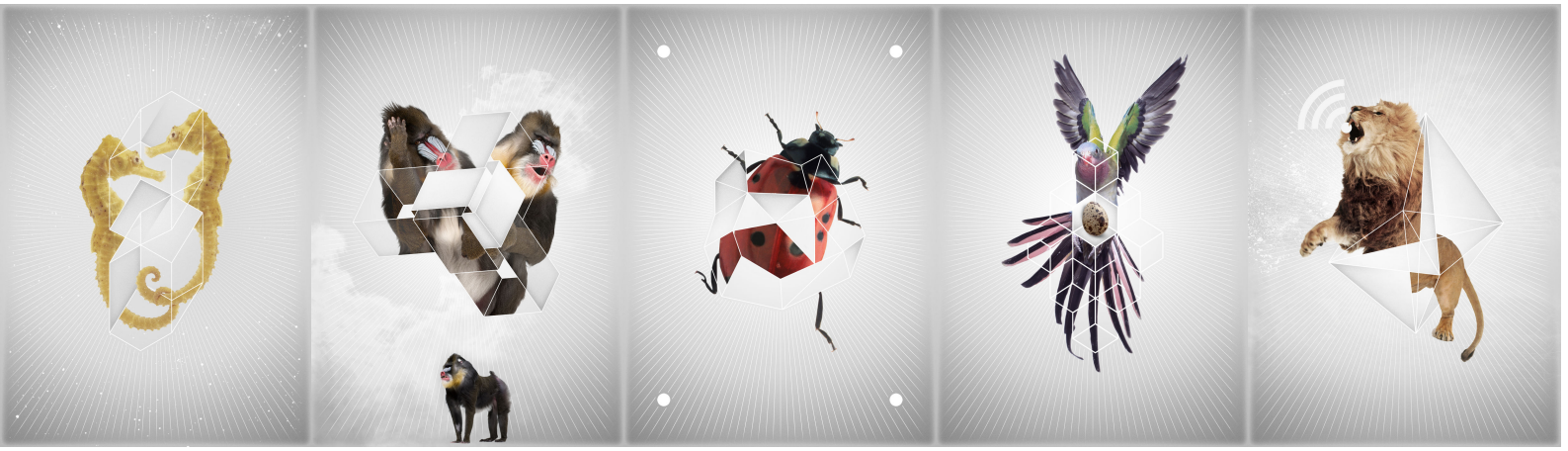
Die Studien erkennen die Notwendigkeit, dass Unternehmen in Bezug auf ihr Humankapital agiler, dass heisst schneller und anpassungsfähiger werden. Zudem wird vom HRM erwartet, dass es sich neu organisiert, mehr Wertschöpfung erbringt und diese besser im Unternehmen positioniert beziehungsweise vermarktet. Auch in Bezug auf die IT wird eine Steigerung erwartet. Das setzt voraus, dass sich HR digitalisiert und Managern, Führungskräften und Mitarbeitenden mehr Dienstleistungen per (mobilem) Internet zur Verfügung stellt.

Unabhängig von den neuen Herausforderungen und den damit verbundenen Aufgaben sehen viele Studie den Bedarf für ein neues Geschäftsmodell der Perosonalabteilung. Diese ist aufgefordert, sowohl ihre "Produkte" und "Dienstleistungen" zu überdenken als auch die für die Erbringung der Dienstleistungen nötigen Kompetenzen aufzubauen. Will die Personalabteilung ihre Stellung halten oder ausbauen, braucht es also mehr internes Unternehmertum.

Die Personalabteilung an der Grenze zu anderen Abteilungen

Um eine Vorstellung für das zukünftige Aufgabenprofil der Personalabteilung zu erhalten, hat die Wissensfabrik im Rahmen ihrer Trendstudie 2013 ergänzend eine quantitative Befragung durchgeführt. Im Sinne der Open-Data-Politik können Sie alle Daten hier herunterladen.

Die Befragten wurden aufgefordert, für 25 ausgewählte Aufgaben zu beurteilen, ob diese heute und in Zukunft von der Personalabteilung oder von einer anderen Abteilung erfüllt werden. Dazu stand eine Skala von 1-6 zur Verfügung. Für die Auswertung wurden die Befragten dann in zwei Gruppen eingeteilt. Bei Werten von 4-6 wird die Aufgabe von der Personalabteilung wahrgenommen, bei 1-3 von einer anderen Abteilung bzw. einem externen Partner. Neben klassischen HR-Aufgaben wurden Aufgaben am Rande zur Marketing, IT, Controlling sowie Forschung & Entwicklung abgefragt:



Traditionelle HR-Aufgaben	Aufgaben in der Nähe zu Marketing	Nähe Controlling	Nähe Innovationsmanagement	Aufgaben in der Nähe zu IT
Sicherstellung der Administration (Lohn, Vertrag, Arbeitsrecht)	Arbeitgeber bekannt machen	Kompetenz- und Wissensentwicklung messen	Innovationskultur fördern	Digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterentwickeln
HR Stammdaten pflegen	Werteprozess initiieren	Kompetenzlücken und erfolgsrelevantes Wissen identifizieren	Wertvolles Wissen der Kunden identifizieren und integrieren	Tool des Informations- und Wissensmanagement bereitstellen
Mitarbeitende rekrutieren	Mitarbeiterverhalten an der Marke ausrichten	Personalbedarf antizipieren	Innovationskraft der Mitarbeitenden stärken	Digitalisierungsstrategie entwickeln (Prioritäten und Verantwortlichkeiten in Digitalisierung)
Personalentwicklung und Laufbahnplanung	Social Media Kanäle zu (potenziellen, heutigen und früheren) Mitarbeitenden pflegen	HR Data Mining (grosse Datenmengen sammeln, auswerten, Erkenntnisse visualisieren)	Ideenmanagement	Datenstrategie entwickeln (Themen Owner definieren, Erhebungsmethoden definieren, Datenschutz
Change Management und Befähigung der Mitarbeitenden zum Wandel				
Instrumente des Talentmanagements bereitstellen				
Coaching-Angebote / psychologische Anlaufstelle				
Anliegen der Mitarbeitenden vertreten				

Tab. 2: Abgefragte Items in der Trendstudie 2013

Die Studie fragte nicht nur nach der Aufgabenteilung sondern auch nach deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg (vgl. Abb. 2). Die Befragten konnten deshalb 5 Aufgaben auswählen, von denen sie glauben, dass die den Unternehmenserfolg am stärksten beeinflussen. Am wichtigsten für den langfristigen Unternehmenserfolg erachten die Befragten das Change Management beziehungsweise die Befähigung der Mitarbeitenden zum Wandel. Die Organisation und ihre Mitarbeitenden sollen sich laufend verändern und sich dadurch einer veränderten Umwelt anpassen. Auf dem zweiten Rang folgt mit der Personalentwicklung inklusive Laufbahnplanung eine klassische Aufgabe des Personalmanagements.

«Am wichtigsten für den langfristigen Unternehmenserfolg erachten die Befragten das Change Management. Diese Aufgabe wird von den Befragten aber nicht der Personalabteilung zugestanden.»

Auf dem dritten und vierten Rang folgen Aufgaben des Innovationsmanagement: zuerst die Stärkung der Innovationskraft der Mitarbeitenden, dann die Förderung der Innovationskultur. An der Spitze folgen die Identifikation von Kompetenzlücken bzw. erfolgsrelevantem Wissen und schliesslich mit der Personalrekrutierung eine weitere klassische Aufgabe des HRM. Auf Rang 8 folgt das Design von Werteprozessen. Alle anderen Antworten folgen mit etwas Abstand am Ende der Rangliste. Damit vermag sich auch keine andere klassische HR-Aufgabe an der Spitze Rangliste zu platzieren.

Interessant sind die Verschiebungen, wenn man die unterschiedlichen Perspektiven vergleicht. Schaut man sich nur die Antworten derjenigen an, die weder in der Personalabteilung tätig sind, noch sonst etwas mit dem HRM zu tun haben, ändert sich die Reihenfolge auf den vordersten Plätzen. Insbesondere vermag keine traditionelle HR-Aufgabe einen Spitzenplatz zu erreichen. An der Spitze der Rangliste steht die Innovationskultur. Auf dem zweiten Rang folgen mit gleich vielen Stimmen das Change Management, die Innovationskraft sowie das Kompetenzencontrolling. Erst auf Rang 6 folgt mit der Personalentwicklung die erste klassische HR-Aufgabe – noch vor der Rekrutierung. Zudem ist überraschend, dass die Rangliste der Personalabteilung nicht von der allgemeinen Liste abweicht, dass also keine Bevorzugung von klassischen Aufgaben durch die Personalabteilung stattfindet.

Ergebnisse: Die wahrgenommenen Aufgaben der Personalabteilung

Die heutige Personalabteilung

Die Befragung zeigt, dass sich Personalabteilung, Experten und andere Abteilungen ziemlich einig sind, welche Aufgaben die Personalabteilung heute wahrnimmt. Alle Aufgaben, die vor der Befragung der Personalabteilung zugeteilt wurden (vgl. Tab. 1io), werden auch tatsächlich dort verortet. Auch bei den controllingnahen Aufgaben wird die Personalabteilung mit Ausnahme des Kompetenzcontrollings aktiv wahrgenommen. Etwas weniger deutlich sieht es bei marketingnahen Aufgaben aus. Hier nehmen die Personalabteilung und die Experten zwar Aktivität wahr, nicht aber die anderen Abteilungen. Bei der Initiierung von Werteprozessen sowie dem Ausrichten des Mitarbeiterverhaltens an der Marke sehen die Befragten aus anderen Abteilungen eine andere Abteilung im Lead.

Abb. 1 Vergleich der heutigen Aufgaben der Personalabteilung aus der Perspektive von Experten, Personal und anderen Abteilungen (Prozentwerte der Befragten die eine Aufgabe der Personalabteilung zuweisen)

Die Aufgaben nahe am Innovationsmanagement sowie der Digitalisierung werden offenbar nicht von der Personalabteilung wahrgenommen. In beiden Fällen wurde keine der ausgewählten Aufgaben der Personalabteilung zugestanden. Die Werte sind bei den innovationsnahen Aufgaben noch etwas tiefer als bei den IT-nahen Aufgaben. Das Ergebnis ist einerseits aufgrund der tiefen Werte, anderseits aufgrund der Übereinstimmung der Wahrnehmung aus allen drei Perspektiven eindeutig. Die grösste Uneinigkeit der Befragten (Standardabweichung) gibt es bei folgenden Items: Werteprozess, Kompetenzcontrolling, Datenstrategie, Employer Branding sowie Bereitstellen der Instrumente für das Daten- und Wissensmanagement. Hier scheint es also Diskussionsbedarf zu geben, wer tatsächlich für diese Aufgabe zuständig ist.

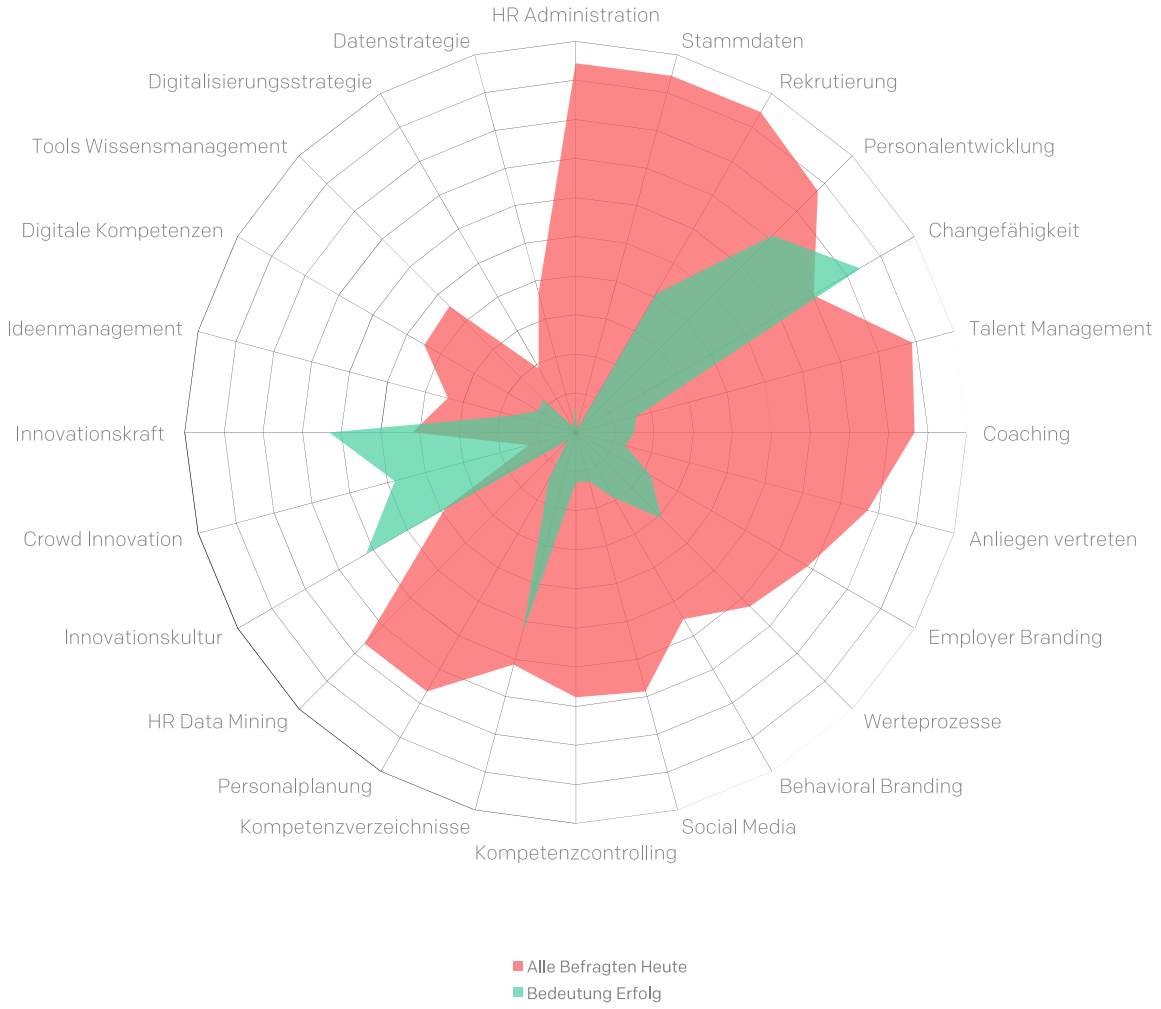


Abb. 2 Vergleich der heute von der Personalabteilung wahrgenommenen Aufgaben mit deren Bedeutung für Unternehmenserfolg (Prozentwerte der Befragten die eine Aufgabe der Personalabteilung zuweisen)

Interessant ist nun der Vergleich zwischen der antizipierten Bedeutung für den Unternehmenserfolg mit dem heutigen Profil der Personalabteilung. Die Aufgaben, die sich stark auf den Unternehmenserfolg auswirken, eignen sich für eine wirkungsvolle Positionierung im Unternehmen. Im Falle der Personalabteilung ist diese Positionierung zwar durch die Rekrutierung und die Personalentwicklung gegeben. Aber bei den anderen erfolgsrelevanten Aufgaben sieht es düster aus. Die Personalabteilung kann keine weiteren Aufgaben belegen, die für den Unternehmenserfolg besonders wichtig sind. Weder im Bereich des Change Managements, noch des Kompetenzcontrollings und noch viel weniger im Innovationsmanagement wird die Personalabteilung führend wahrgenommen.

Die zukünftige Personalabteilung

Die Befragten wurden zudem gebeten, das zukünftige Aufgabenprofil der Personalabteilung zu beurteilen. Naturgemäss ist die Streuung der Antworten etwas grösser, konzentriert sich aber an denselben Orten wie bei der Frage nach dem heutigen Profil. Eine zusätzliche Unsicherheit ist beim Datenmanagement festzustellen (Administration, Stammdaten, HR Big Data). Über alle Fragen und Befragten hinweg, resultiert eine Verkleinerung der Aufgaben des Personalmanagements. Interessant ist aber, dass die anderen Abteilungen im Unterschied zu Experten und dem Personal einen Bedeutungsgewinn erwarten – allerdings resultiert am Ende immer noch das kleinste Aufgabenprofil. Im Gegensatz dazu erwartet das Personal selbst den grössten Rückgang in seinem Profil.

Am grössten sind die Veränderungen – über alle Befragten hinweg – bei folgenden Aufgaben: Pflege der Stammdaten (-12%), Förderung der digitalen Kompetenzen (-11%) und Personalrekrutierung (-9%). Auch die Personalabteilung selbst erwartet bei fast allen Aufgaben, dass sie verstärkt Aufgaben an andere Abteilungen abgeben wird. Einzige Ausnahme bilden die Personalentwicklung (+2.13%) sowie die Förderung der Innovationskraft (+2.13). Auffallend sind die vom Personal erwarteten grossen Rückgänge in der Nähe zum Controlling, auch die erwarteten Rückgänge bei klassischen Personalausgaben sind erstaunlich.

Das Aufgabenprofil bleibt unter dem Strich gemäss den Befragten in etwa gleich. Es gibt keine Aufgabe, bei der sich eine Mehrheit anders zugunsten oder zuungunsten der Personalabteilung entscheiden würde. Schaut man sich die Wahrnehmung der anderen Abteilungen ab, gibt es aber eine wesentliche Ausnahme. Gemäss ihrer Wahrnehmung ist die Personalabteilung in 10 Jahren auch nicht mehr für das Change Management zuständig und verliert so einen weitere Aufgabe mit grosser Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.

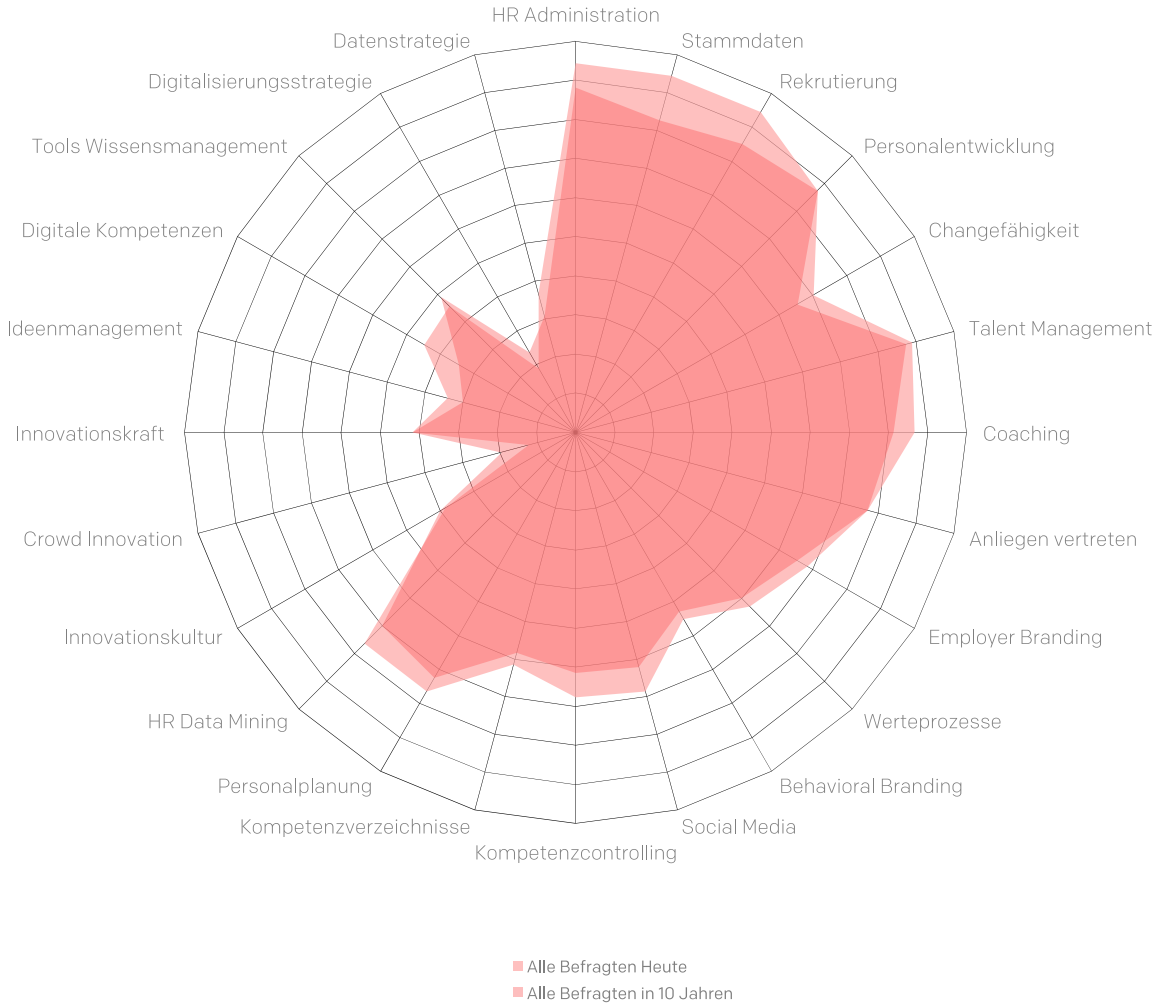


Abb. 3 Vergleich Wahrnehmung heutige und künftige Personalabteilung (alle Befragten), (Prozentwerte der Befragten die eine Aufgabe der Personalabteilung zuweisen)

Aufblühen, Eingehen oder Gleichstand?

Abschliessend wurden die Befragten gebeten, den künftigen Stellenwert der Personalabteilung zu beurteilen. Die Ergebnisse sind nicht eindeutig. Schaut man sich alle Befragten an, so glauben 48% dass die Personalabteilung in zehn Jahren zusätzliche Aufgaben erfüllen und deshalb stärker dastehen wird. 21% gehen von einem Gleichstand aus. Ebenso viele gehen davon aus, dass die Personalabteilung Aufgaben an andere Abteilungen verlieren wird und schlechter dastehen wird. 9% gehen gar davon aus, dass es die Personalabteilung in dieser Form nicht mehr geben wird. Das macht also je ein Drittel für Aufblühen, Eingehen und Gleichstand, wobei 52% an einen Gleichstand oder eine Verringerung des Stellenwerts glauben. Man kann es aber auch positiv drehen und sagen, dass 69% der Befragten an einen Gleichstand oder einen Bedeutungsgewinn glauben.

	nicht mehr existieren	schwächer dastehen	gleich dastehen	stärker dastehen
Alle	9	21	21	48
Experten	12	24	17	46
Personal	7	13	17	67
Andere Abteilungen	8	28	31	33
bis 50 Mitarbeitende	0	25	42	33
50+ Mitarbeitende	0	5	23	73
250+ Mitarbeitende	17	24	10	48
2500+ Mitarbeitende	5	25	35	35

Tab. 3 Künftiger Stellenwert der Personalabteilung aus verschiedenen Perspektiven, Prozentwerte der Befragten

Schaut man sich die Ergebnisse in den unterschiedlichen Segmenten an, zeigen sich deutliche Unterschiede. Die Vertreterinnen der Personalabteilungen glauben zu 63%, dass diese stärker dastehen wird. Aber nur 33% der Befragten und 46% der aussenstehenden Expertinnen sind derselben Meinung. 20% der Vertreterinnen aus den Personalabteilungen glauben an eine Verringerung des Stellenwerts, bei den Expertinnen und bei den anderen Abteilungen sind es je 36%. 12% der befragten Experten glauben, dass es die Personalabteilung in 10 Jahren nicht mehr geben wird.

Spannend ist schliesslich die Aufschlüsselung nach der Unternehmensgrösse der Befragten. An eine Stärkung der Personalabteilungen glauben insbesondere Vertreterinnen aus den Unternehmen mit einer Grösse von 50-250 Mitarbeitenden. Die Werte könnten auf die unterschiedlichen Reifegrade der Personalabteilungen in unterschiedlichen Unternehmensgrössen zurückzuführen sein. Anders ausgedrückt: Am Anfang der Professionalisierung wird die Personalabteilung relativ gestärkt, am Ende aber wieder geschwächt. Bei kleinen Unternehmen dürften viele Personalabteilungen mit anderen Abteilungen zusammenwachsen oder aber deren Aufgaben ausgelagert werden.

Vertiefung 2013: Big Data

Im dritten Teil der Studie wurden die Befragten noch hinsichtlich Data Mining im HRM befragt. Die Wissensfabrik wollte wissen, wie die Befragten diese neuen Möglichkeiten im Humankapital Management allgemein beurteilen, wie das Thema in den Unternehmen verankert ist und welche Anwendungen die Befragten als sinnvoll erachten. Zudem interessierten wieder die unterschiedlichen Perspektiven von Experten, Personalabteilung sowie den anderen Abteilungen.

Interessant sind insbesondere die Ergebnisse zur allgemeinen Beurteilung von Data Mining im HRM – auch weil die Antworten aus den unterschiedlichen Perspektiven anders ausfallen. So beurteilt eine knappe Mehrheit, dass Data Mining im HR zu besseren Entscheidungen führt (53%). Schaut man sich die unterschiedlichen Gruppen an, so stimmt aber einzig die Personalabteilung dieser Aussage zu (63%). Das ist überraschend, nimmt man diesbezüglich doch sonst eher eine Skepsis der Personalabteilung und gleichzeitig die Forderung nach rationaleren Entscheiden im HRM wahr.

«Die Fragen zur Verbreitung von Big Data Mining Anwendungen in den Unternehmen zeigen ein grosses Defizit: Die Mitarbeitenden sind nicht über die Aktivitäten im HR Data Mining informiert.»

Unterschiedlich werden auch die Konsequenzen für die Personalabteilung beurteilt. Zwar werden aus allen Perspektiven neue Aktivitätsfelder für die Personalabteilung wahrgenommen (78%). Aber nur die aussenstehenden Experten denken, dass sich die Personalabteilung dadurch grundlegend verändern wird (54%; gesamt 47%, Personal 42%). Es stellt sich die Frage, ob die Experten die Bedeutung überschätzen oder das Personal die Veränderungen unterschätzt. Eine Mehrheit der Befragten glaubt, dass Big Data die Stellung der Personalabteilung im Unternehmen verändern wird (56%) – nur die anderen Abteilungen sind sich da nicht so sicher (47%).

Die Befragten denken, dass Big Data zu einer stärkeren Überwachung der Mitarbeitenden führen wird (78%). Besonders hoch ist die Zustimmung bei den aussenstehenden Experten (86%). Big Data führt gemäss den Befragten durch die Transparenz der Arbeit ebenso zu einer Ökonomisierung der Arbeit (70%). Die Skepsis der Befragten spiegelt sich in der Zurückhaltung bei der Befürwortung von Data Mining Anwendungen im Rahmen der Gesundheits- und Burnout-Prävention (70%).

Interessanterweise werden aber alle Einsatzmöglichkeiten von Data Mining gutgeheissen, und dies jeweils in allen Segmenten und mit sehr hohen Werten. Besonders akzeptiert scheinen jene Anwendungen im Bereich des Wissensmanagement: Das Erkennen der wichtigsten Wissensquellen (91%), das frühzeitige Erkennen von Kompetenzlücken (87%) sowie die Anpassung der Aufbaustruktur an die Wissens- und Informationsflüsse (86%).

Die Fragen zur Verbreitung von Big Data Mining Anwendungen in den Unternehmen zeigen ein grosses Defizit: Die Mitarbeitenden sind nicht über die Aktivitäten im HR Data Mining informiert. Gerademal 38% wissen Bescheid, was ihr Unternehmen mit HR-Daten anstellt. Erstaunlich ist zudem, dass sich nur 36% der Vertetenden aus den Personalabteilungen informiert fühlen. Diese Unkenntnis weist auf die dringende Notwendigkeit von Aufklärung und gemeinsamer Definition von Do's and Dont's in Bezug auf HR Data Mining hin. Immerhin vermuten 90% der Befragten, dass ihr Unternehmen Wert auf Datenschutz legt. Vor dem Hintergrund der Unwissenheit ist diese Gewissheit aber irgendwie irrelevant.

Fazit: Die ungewisse Zukunft der Personalabteilung

1 Die gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen stärken die Bedeutung des Human Resources Management. Sie intensivieren den Wissens- und Ideenwettbewerb zwischen den Unternehmen und erhöhen gleichzeitig die Geschwindigkeit des Wettbewerb, was eine raschere Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitenden erfordert. In einer immateriellen Wirtschaft geben neben der Technologie die Mitarbeitenden mit ihren Ideen und ihren menschlichen Eigenschaften den Ausschlag über den wirtschaftlichen Erfolg.

2 Das HRM ist nicht mit der Personalabteilung gleichzusetzen. Bisher wurden die HRM Aufgaben der Personalabteilung mehr oder weniger selbstverständlich zugestanden. Wenn aber Unternehmen ihr Humankapital nicht mehr nur verwalten, sondern gemäss den gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen auch entwickeln müssen, gerät diese Selbstverständlichkeit offenbar ins Wanken. In einer immateriellen Wirtschaft übernehmen auch andere Abteilungen Managementaufgaben, die etwas mit Humankapital zu tun haben.

3 Die Befragung zeigt keinen eindeutigen Trend für die Stellung der Personalabteilung. Weil sich aber eine Mehrheit für einen Stillstand oder einen Rückgang der Personalabteilung findet, scheint es logisch, dass sich die Personalabteilung stärken muss, will sie nicht von anderen Abteilungen unter Druck geraten. Druck heisst nicht nur, dass der Personalabteilung Aufgaben streitig gemacht werden, sondern auch, dass der Personalabteilung keine neuen – wertschöpfenden – Aufgaben zugetraut werden.

4 Um sich zu stärken und neue Aufgaben zu erfüllen braucht eine Annäherung an die Geschäftsprozesse, mehr Initiative und Innovation sowie eine Veränderung des Images. So wird es möglich, dass auch andere Abteilung die Wertschöpfung der Personalabteilung wahrnehmen. Die Personalabteilung sieht sich vor einer unternehmerischen Aufgabe: Neue Leistungen zu erfinden, diese sichtbar zu machen, deren Wirksamkeit zu belegen und letztlich auch sich selbst zu vermarkten. Grundlage dieser Veränderungen ist die hochwertige Erfüllung bisheriger Aufgaben sowie der Zugriff auf die für den Ausbau nötigen Kompetenzen.

5 Eine zentrale Aufgabe aus Sicht des HRM ist deshalb die Entwicklung einer wirksamen Organisationseinheit, die sich um die wesentlichen Aufgaben in Bezug auf das Humankapital kümmert. Die neue Organisationseinheit kann aus der Personalabteilung heraus entstehen, kann aber auch aus anderen Abteilungen entstehen und im krassen Fall die Personalabteilung überflüssig machen. Aus Wertschöpfungsperspektive scheinen jene Personen, die sich um die Innovation kümmern, in der Poleposition, um eine neue Abteilung zu begründen.

6 Zentrale Aufgaben sind neben dem Talentmanagement die Sicherstellung einer agilen Organisation. Konkret sind damit neben dem permanenten Change Management auch die Innovationskraft, die Innovationskultur, das Wissens- und Kompetenzmanagement, die Integration des Kundenwissens sowie die entsprechende IT und die entsprechenden Human Capital Analytics gemeint. All dies sind Aufgaben, die gemäss den Befragten eine hohe Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Sie erbringen besonders dann eine hohe Wertschöpfung, wenn sie mit den Geschäftsprozessen verknüpft sind.

7 Für eine Zuteilung dieser Aufgaben zur Personalabteilung spricht die Erhaltung des Status-Quo in der heute üblichen Aufbauorganisation. Das Personal kümmert sich um die Mitarbeitenden, das Marketing um die Kunden. Diese zielgruppenorientierte Gliederung der Aufgaben stösst an Grenzen, wenn man sich z.B. in Erinnerung ruft, dass die Kunden ebenso wichtige Know-How-Träger sind wie die Mitarbeitenden oder dass sich Identitätsprozesse über alle Anspruchsgruppen hinweg ziehen und Brüche in der Wahrnehmung des Unternehmens unerwünscht sind. Zudem werden in Zukunft auch die IT und die entsprechenden Daten zusammenwachsen.

8 Für eine neue Aufteilung der Aufgaben spricht die Nutzung von Synergien sowie das Verhindern von Doppelspurigkeiten. Zudem scheint es vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen sinnvoll zwei unternehmerische Anliegen zu stärken: Die Innovation und die Identität. Diese zwei ökonomische Kerngrössen könnten zusammen mit der Digitalisierung und der dazugehörigen Datenflut die Eckpunkte einer zukunftsorientierten Aufbauorganisation begründen. An die Stelle der heutigen funktionalen Gliederung treten die vier I-Departemente: Innovation, Identität, IT sowie Input & Output.

9 Die Digitalisierung schafft neue Instrumente für die erstarkte Personalabteilung oder die neu geschaffene Innovationsabteilung. Neben Mitarbeiter- und Kundenbefragungen der nächsten Generation ist an Crodwsourcing sowie Big Data zu denken. Die Studie zeigt, dass die Befragten insbesondere im Wissens- und Kompetenzmanagement, aber auch im Talentmanagement von Big-Data-Anwendungen einen grossen Nutzen erwarten. Datenorientiertes Management kann durch die Dokumentation von Lernprozessen und automatische Entscheide die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen. Die Überwachungs- und Ökonomisierungspotenziale von Big Data verweisen aber auf die Notwendigkeit eines gesellschaftlichen Dialog, der bisher nicht geführt wird.

Impressum
©Wissensfabrik, 2013
Gallusstrasse 29
9000 St. Gallen

cachelin@wissensfabrik.ch
+ 41 78 711 99 01
wissensfabrik.ch
facebook.com/wissensfabrik
twitter.com/wissensfabrik

Inhalt: Dr. Joël Luc Cachelin
Illustrationen: Bruno Gerber
Umsetzung: Leander Herzog

Literaturverzeichnis

1 vgl. Ulrich, 1997, Human Resource Champions

2 vgl. Wissensfabrik, 2013, Schattenzeitalter

3 vgl. Wissensfabrik 2013, Baustellen der Wissensgesellschaft

4 vgl. Wissensfabrik, 2012, HRM Trendstudie 2012

5 vgl. Ulrich, 1997, Human Resource Champions

6 Sowohl die Zusammenfassung als auch das Suchen nach Wiederholungen ist kaum objektiv möglich, hat also einen gewissen subjektiven Bias.

#STUDIEN #HRM #NEWHR #BIGDATA

01.11.2013

dr. joël luc
cachelins
WISSENS
FABRIK