

## Transformation hoch zwei



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**  
Personalwirtschaft Sonderheft  
Ausgabe 12/2015, S. 4-10

Sonderheft HR-Managementberatungen  
mit Anmerkungen von Dr. Stefan Fischer



## Transformation hoch zwei

Während die Transformation von HR in den meisten Organisationen noch nicht abgeschlossen ist, kündigt sich eine weitere Transformation an: die Digitalisierung der Wirtschaft und ihrer Geschäftsmodelle. Welche Rolle spielt HR dabei? Darüber diskutierten führende HR-Managementberater beim Round Table der Personalwirtschaft.

**E**ffizienz, Kundenorientierung, eine passende Rollenaufteilung: Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren den Weg zu einer wirkungsvolleren HR-Organisation durchlaufen. Doch nicht immer haben professionellere Personalprozesse zu Kostenvorteilen geführt, den HR-Wertbeitrag gesteigert oder die Partnerrolle auf Augenhöhe ermöglicht. Die strategische Relevanz von HR ist in vielen Fällen ein zartes Pflänzchen geblieben und bedarf einer Menge Pflege. Auch deshalb ist der Beratungsbedarf in Sachen HR-Transformation ungebrochen hoch, denn zwischen Wollen, Dürfen und Können liegt eine nicht geringe Kluft. Allerdings existieren auch sehr reife Organisationen, in denen die Personalfunktion konsequent auf die Geschäftsziele ausgerichtet ist und Diskussionen um den strategischen Wertbei-

trag von HR überflüssig sind. Eine andere Erfahrung der HR-Berater: Im Mittelstand zeichnet sich nach wie vor ein großer Nachholbedarf ab. In den meisten KMU wird HR von der Administration dominiert. Allerdings geraten personalstrategische Fragen zunehmend in den Fokus des Managements, das nun erwartet, dass der HR-Verantwortliche passende Lösungen präsentiert.

Eine tendenziell eher positive Stimmung registrieren die Berater bei den HR-Funktionsträgern, auch wenn einige freiwillige und unfreiwillige Wechsel an der HR-Spitze Aufmerksamkeit erregt haben. Als „unaufgeregt, aber wachsam“ beschreibt Dieter Kern, Leiter der Leadership & Organizational Performance Practice von Mercer, die „Habachtstellung“ der Profession. Denn sie weiß, „sie muss nahezu jederzeit mit



Jürgen Scholl, Herausgeber, und Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierten die Expertenrunde.



„ Der digitale Transformationsprozess zielt nicht auf eine Digitalisierung von HR ab, sondern auf die Veränderung der Gesamtunternehmung, die HR unterstützen kann.

Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung, Kienbaum Consultants International



„ HR ist die Disziplin, die alle Hebel in der Hand hält, um die digitale Transformation wirksam zu gestalten.

Dr. Daniel Tasch, Partner, Promerit Management Consulting AG

Ereignissen oder Entwicklungen rechnen, die sie so nicht im Kalkül hatte“. Zudem verunsichert die digitale Transformation der Wirtschaft sowohl Konzerne und als auch den Mittelstand. Wie lange halten Geschäfts- und Führungsmodelle? Wie kommen Innovationen ins Unternehmen?

### Die Kunst der Umsetzung

Die Suche nach dem richtigen Organisationsmodell bewegt Praktiker und Berater nach wie vor, auch weil der Effizienzdruck auf HR unvermindert anhält. Denn die HR-Benchmarks aus Großunternehmen zeigen kaum eine Verbesserung, wie Studien von Kienbaum offenlegen. Schon länger zeichnet sich ab: Das originäre Dave-Ulrich-Modell gilt allenfalls als theoretische Skizze. Auch die Vorstellung einer „One size fits all“-Lösung hat sich als untauglich erwiesen. Derzeit sei das Dave-Ulrich-Modell mit oft erweiterten Rollen am weitesten verbreitet, berichtet Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International. Es existiere jedoch bereits eine Alternative zu diesem Modell, „nämlich die Trennung von ‚Run and Change‘“. Danach unterteile

sich die HR-Kernfunktion in zwei Segmente. Der Bereich „Run the Business“ umfasse Aufgaben wie Recruiting und Talent Management. Diese Funktionen zählten nicht mehr zu den Königsdisziplinen, sondern zum Daily Business, so Jochmann. Der zweite Bereich müsse sich auf „Change the Business“ fokussieren, also die strategische Personalarbeit steuern, ein neues, digitales Kulturverständnis fördern, operative Maßnahmen des Personalumbaus und -abbaus in die Wege leiten sowie die Mitbestimmung und den digitalen Transformationsprozess managen. Ob zwei, drei oder fünf Säulen angemessen sind, wird in der Regel nicht mehr diskutiert, beobachtet Dieter Kern, Mercer. Das Organisationsmodell sei nur „ein Vehikel für Strategie und Anspruch der Personalfunktion; Output und Wertbeitrag rücken wieder stärker in den Fokus“. Fragen nach der Effektivität der Organisation, der Agilität und Innovation in der Personalarbeit, zum Beispiel im Bereich Talent-Akquisition oder in den HR-Service-Delivery-Modellen, beschäftigten vor allem internationale technologiegetriebene Unternehmen. Eine weitere Beobachtung: Weil die sogenannte

Digital Business Transformation das Potenzial hat, Unternehmen grundlegend umzubauen, bestimmt sie die Diskussion um die Aufgaben des Business-Partners. „Die neue Königsdisziplin heißt Transformationsmanagement“, erklärt Dr. Daniel Tasch, Vorstand der Promerit Management Consulting. Die Begleitung des Strategiedialogs, die Gestaltung einer veränderungsfähigen Unternehmenskultur und einer agilen Führung bildeten die erfolgskritischen Hebel in der Unternehmenstransformation. „Damit ist und bleibt gute HR-Arbeit echter Kontaktsport, der eine Nähe zum Business unabdingbar macht.“ Dieser Kontakt unter Profis gehe bei der Realisierung eines klassischen Drei-Säulen-Modells häufig verloren. Der Grund: HR wolle sich oft selbst nicht als echten Partner sehen, weil ihm die Transformationskompetenz fehle und sich die Nähe zum Business in der Realität eher als „eine gehörige Distanz“ darstelle.

### Die Mittelstandswerkstatt

Neben den reiferen Organisationen befinden sich viele mittelständische Unternehmen mit ihren administrativen Prozessen noch in der Werkstatt. Das gilt auch für Unternehmen mit bis zu 2000 Mitarbeitern, weiß Dr. Christian Ellrich, Geschäftsführer Ellrich & Kollegen, aus der Praxis. Treiber der HR-Transformation seien oft die Geschäftsführer, die personalstrategische Probleme registrieren und passende Lösungen erwarten. Ebenso würde die Frage nach der HR-Wertschöpfung in KMU gestellt, „doch sie kann noch nicht beantwortet werden“. Denn zunächst müsse sich HR den Freiraum schaffen, der für mehr wertschöpfende Arbeit dringend notwendig sei. Dies gelinge zum Beispiel durch eine höhere Effizienz in den administrativen Prozessen. Anschließend müssten KMU die Frage klären, welche wertschöpfenden Tätigkeiten und Leistungen HR anbieten solle. Um diese Frage zufriedenstellend zu beantworten, müssten neben der Geschäftsführung unbedingt die Manager und Führungskräfte des Unternehmens eingebunden werden. Denn letztlich laute die Aufgabe von HR, „zum Befähiger



„Das Organisationsmodell nach Dave Ulrich ist nur Vehikel für Strategie und Anspruch der Personalfunktion; Output und Wertbeitrag rücken wieder stärker in den Fokus.“

Dieter Kern, Partner und Leiter der Leadership & Organizational Performance Practice, Mercer Deutschland GmbH



„In der Arbeitswelt 4.0 funktioniert das klassische Grading nicht mehr. Kompetenzbasierte Vergütungsansätze rücken wieder ins Rampenlicht.“

Dr. Stefan Fischer, Partner, Lurse AG

der Führungskräfte zu werden und passende Methoden und Instrumente anzubieten“.

Dass der HR-Umbau im Mittelstand Fahrt aufnimmt, schildert auch Dr. Stefan Fischer, Partner bei Lurse. Seine Erfahrung: Auslöser sei nicht in erster Linie der HR-Headcount-Schlüssel, sondern „Abläufe, die nicht mehr passen“. Die über Jahre gewachsenen, komplexen und nicht mehr zeitgemäßen Strukturen würden nun harmonisiert und neu ausgerichtet. Doch bevor KMU über Shared Service nachdenken, müssten sie Prozesse standardisieren. Keine leichte Aufgabe, hält man sich vor Augen, dass bei vielen Arbeitgebern mehrere Tarifverträge und Dutzende von Betriebsvereinbarungen existieren. Beim Übergang vom Personalreferenten zum Business-Partner sieht Fischer jedoch kaum ein verändertes Rollenverständnis. Gerade in KMU werde die umfassende Betreuung durch den Personalreferenten durchaus geschätzt.

### HR-Existenz gesichert

Ob traditionelle oder transformierte HR-Aufstellung: Ihre Daseinsberechtigung ist nicht

in Gefahr. Einerseits seien noch sehr viele Effizienzen zu bergen, stellt Hans-Georg Peters fest, Director Business Development bei HayGoup. Die Praxis zeige, dass auch internationale Konzerne erst heute beginnen, die Administration in Shared Service Center auszulagern. Doch selbst wenn dieses Potenzial gehoben sei, müsse man sich um die Existenz von HR nicht sorgen. Denn andererseits würde immer eine HR-Kernfunktion benötigt, die „nach vorne und quer denkt“. Gleichzeitig sei der Ressourcenmanager, der für Recruiting und Talent Management verantwortlich ist, nicht wegzudenken.

Ähnlich argumentiert Nelson Taapken, Partner bei EY (Ernst & Young): „Die Value-Adding-Bereiche, die die Business-Partner und die Grundsatzfunktionen von HR erbringen, werden näher ans Kerngeschäft rücken und sich nie abschaffen lassen, sondern an Wert gewinnen.“ Allerdings werde das HR-Management, das sich von der Administration und damit von einem Teil des alten Selbstverständnisses befreit habe, künftig nicht mehr HR heißen, sondern sich als Teil der Business-Enabling-Funktionen wie IT und Finance verstehen.

Jedoch seien „die beratenden Business-Partner immer noch die Achillesferse des Modells“. Sie müssten die Geschäftsstrategie und ihre Auswirkungen auf die Talent-Agenda im Detail verstehen und konkrete Handlungsfelder besetzen. Doch Businessaffinität und strategisches Denken, so die Kritik der HR-Berater, gehörten bei gelerntem HR-Verantwortlichen nicht zwingend zur Kernkompetenz. Deshalb hätten Seiteneinsteiger aus anderen Funktionen gute Karrierechancen.

Dass die Personalfunktion nach wie vor an einem Legitimitätsproblem krankt, führt Rüdiger Schäfer von Right Management aus. In seiner Funktion als General Manager der DACH-Region beobachtet er, dass HR einerseits die Leistungsfähigkeit der Organisation über die Verfügbarkeit der richtigen Talente sichern solle; andererseits sei HR Restriktionen unterworfen, die sie zuerst als „Bedenkenträger“ erscheinen lasse. Schäfer sieht HR „stets zwischen den Stühlen“. Alte HR-Praktiken wirken nicht mehr, da die Multi-Generation-Workforce sehr differenzierte Antworten benötige. Bei diesen großen Herausforderungen sollte HR nicht Erfüllungsgehilfe sein, sondern „die Umsetzung vorantreiben und Mitgestalter in einer frühen Phase sein“.

### Häufig falsch verstanden: Die digitale Transformation

Neben der von Dave Ulrich benannten HR-Transformation bewegt eine ungleich größere Transformation die Unternehmen: die Digitalisierung der Wirtschaft, die zu disruptiven Entwicklungen führt. Sowohl Produkte und Dienstleistungen als auch Geschäftsmodelle können von heute auf morgen auf den Kopf gestellt beziehungsweise durch neue ersetzt werden. Doch häufig wird die digitale Transformation aus HR-Sicht falsch interpretiert. Moderne HR-IT hat nichts mit dieser Transformation zu tun, betont Walter Jochmann: „Der digitale Transformationsprozess zielt nicht auf eine Digitalisierung von HR ab, sondern auf die Veränderung der Gesamtunternehmung.“ Die Aufgabe von HR liege darin, diesen Prozess zu unterstützen.

Hebel seien beispielsweise die Gewinnung und Bindung von digitalen Jobgruppen, das begleitende Change Management, die Forcierung eines digitalen Mindsets der Belegschaft und der Führungskräfte, zudem die Schaffung eines neuen Führungsverständnisses und die Förderung einer Start-up-Kultur. Die größte Herausforderung liege darin, „eine andere Kultur zu schaffen“, dazu zählten neue Laufbahnmuster und Vergütungsmodelle. Beide entschieden mit darüber, ob eine neue Kultur erreicht werde. „Die Rolle von HR in der digitalen Transformation liegt also vor allem im Managen der Ressourcen, des Kulturwandels und der Transformation.“

Auch EY-Berater Nelson Taapken betont, dass ein digital unterstütztes Personalmanagement letztlich nur ein Infrastrukturprojekt ist. Nah an der digitalen Transformation – und damit nah an Vorstandsebene oder Geschäftsleitungsebene – liege einzig Strategic Workforce Planning, für das HR verantwortlich ist oder sein sollte. Doch selbst bei internationalen Mittelständlern treibe diese ureigene HR-Domäne nicht HR selber an. Es seien eher die Mitarbeiter aus dem transformierten Procurement oder aus IT-Funktionen, die dafür sorgten, dass die inhaltliche Basis gelegt und technisch umgesetzt werde. HR habe häufig weder die Kapazität noch die notwendigen Skills, die richtigen Fragen zu stellen, nämlich die strategischen, die immer häufiger aus dem Business kommen. Taapken: „Um aus dem reaktiven Modus herauszukommen, müssen HR und Business in einen viel engeren, unternehmerischen Dialog treten.“

„Wenn das Management Board den Schritt zur digitalen Transformation vollzieht, ist es die Aufgabe von HR, das Wissen zu organisieren“, ergänzt Rüdiger Schäfer, Right Management. So würden neue Kompetenzmodelle benötigt, um der Entwicklung gerecht zu werden. In Big-Data-Zeiten müssten „Führungskräfte ihr analytisches Verständnis stärker entwickeln, hochkomplexe Datenlagen verstehen und zur Entscheidungsfindung nutzen“. Die Transformation werde nicht nur innerhalb



„ Die Value-Adding-Bereiche, die die Business-Partner und die Grundsatzfunktionen von HR erbringen, rücken näher ans Kerngeschäft und werden sich nie abschaffen lassen.

Nelson Taapken, Partner und People Advisory Services, EY (Ernst & Young) GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



„ HR sollte mit Maß betrachtet werden, es ist ein großer Fortschritt, wenn die vielen Basisaufgaben erfüllt sind.

Hans-Georg Peters, Director Business Development, HayGroup GmbH

der Organisation umgesetzt, sondern auch zwischen Kunden, Lieferanten und Sublieferanten. Deshalb müssten die Ablaufketten weit über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus verstanden werden, um sie für den eigenen Geschäftserfolg positiv zu beeinflussen. Kompetenzen zu erfassen und in der Organisation des Wissens für das jeweilige Business-Modell sicherzustellen, eröffne neue Dimensionen des HR-Managements.

### Wie HR die digitale Umwandlung unterstützen kann

„HR ist die Disziplin, die alle Hebel in der Hand hält, um die digitale Transformation wirksam zu gestalten.“ Diese Auffassung vertritt Daniel Tasch, Promerit, der erläutert, dass sich Digitalisierung für einen Maschinenbauer anders gestaltet als für einen Dienstleister. Zwei Gemeinsamkeiten teilen sie jedoch: Sie müssen erkennen, welche Kompetenzen in Zukunft notwendig sind, um die Chancen der Digitalisierung im Kontext der Branche zu nutzen. Ebenso müsste HR antizipieren, welche Konsequenzen die Digitalisierung für die Organisationsstrukturen und die Führung

hat. Tasch wünscht sich, „dass die Gestaltung der neuen Arbeitswelt nicht der IT überlassen wird“. Voraussetzung sei allerdings: Die HR-Prozesse müssten endlich auf einen Stand gebracht werden, der die Möglichkeiten moderner Systeme und Devices nutzt.

Die Simulation der Ressourcen bewertet auch HayGroup-Berater Hans-Georg Peters als einen entscheidenden Faktor für die digitale Transformation. Es sei durchaus denkbar, dass Investitionsentscheidungen künftig auf der Basis dieser Daten getroffen würden. Doch die Digitalisierung von HR-Prozessen sei nicht das alleinige Kriterium, vor allem müssten die Inhalte vorhanden sein. „Es ist ein großer Fortschritt, wenn die vielen Basisaufgaben erfüllt sind. Und ja, es wäre gut, wenn HR auch vor denkt und die Anforderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, antizipiert.“

Doch kann die digitale Transformation gelingen, wenn HR seine Prozesse noch nicht digitalisiert hat? Anscheinend ist es möglich, wie die Einschätzungen und Erfahrungen der Diskussionsteilnehmer zeigen. Zwar hält in der Industrie die digital gesteu-

erte Smart Factory Einzug, doch selbst in Industrie-4.0-gesteuerten Betrieben bedeute dies nicht zwangsläufig, dass die HR-Prozesse digitalisiert sind. „Es wird eine alte Welt geben, in der alte HR-Strukturen noch ihre Berechtigung haben; gleichzeitig werden auf dem digitalen Shopfloor die Cloud- und Click-Worker ortsunabhängig arbeiten“, beschreibt Lurse-Berater Stefan Fischer ein wahrscheinliches Zukunftsszenario. Parallel dazu existierten hoch spezialisierte Wissensarbeiter. Alle Welten laufen parallel nebeneinander und müssten sich auch in den HR-Strukturen eines Unternehmens wiederfinden. „Wie gut die digitale Transformation gelingt, entscheidet letztendlich die Passung der HR-Instrumente zum Reifegrad der Organisation und der Mitarbeiterstruktur.“

### Digitale Transformation und analoges HR-Management?

Bei Mercer erlebt man Industrie-4.0-Unternehmen, die ein durchaus traditionelles Personalmanagement betreiben. Doch ebenso mehrten sich Nachfragen des Topmanagements rund um Themen Führung, Kollaboration oder Kultur, sagt Dieter Kern. Im Bereich Performance und Talent Management zeige sich ein verstärktes, inzwischen ernsthaftes Interesse an Alternativen zu den derzeitigen Basiskonzepten und traditionellen Prozessmustern. Big-Data-Anwendungen blieben dagegen – zumindest hierzulande – weiterhin ambivalent. Die Datenschutzbestimmungen auf der einen und Datenqualität auf der anderen Seite lassen viele mögliche HR-Anwendungsszenarien obsolet erscheinen. Neben schon länger bekannten Anwendungen im Bereich HR Analytics ließen sich am ehesten im Recruiting Effizienz und Qualität relativ verbessern.

Big Data bleibt ein Streitobjekt. EY-Berater Nelson Taapken befürchtet gar, „wenn die Diskussion noch zehn Jahre dauert, ist der Zug von Big Data schon wieder abgefahren“. Die in Deutschland übliche Mitbestimmung verhindere Big-Data-Applikationen und damit Möglichkeiten, Daten mit personenbezogenen Kompetenzen und



„Erst wenn die effiziente HR-Organisation mit Daten und Systemen steht, kann sich HR mit der digitalen Transformation und der Kulturveränderung beschäftigen.“

Dr. Christian Ellrich, Geschäftsführender  
Gesellschafter, Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH



„Wenn das Management Board den Schritt zur digitalen Transformation vollzieht, ist es die Aufgabe von HR, dass Wissen zu organisieren.“

Rüdiger Schäfer, General Manager DACH-Region,  
Right Management GmbH

mit Personenprofilen zu verbinden. Dies falle mittelständischen Unternehmen leichter, in denen weniger politisch motivierte Betriebsräte arbeiten.

Für die Personalfunktion im Mittelstand ist Big Data ohnehin ein weit entferntes Land. Solange HR nicht in der Lage sei, die aktuelle Anzahl an Vollarbeitskräften auf Knopfdruck zu ermitteln, solange müsste es Daten und Systeme auf den neuesten Stand bringen. Berater Christian Ellrich: „Bevor sich HR mit seinem Beitrag zur digitalen Transformation und der Kulturveränderung beschäftigt, sollte es für eine effiziente HR-Organisation sorgen.“

Doch abseits von Big Data spielt HR eine große Rolle in der Arbeitswelt von morgen. Denn Arbeitswelt 4.0 umfasst auch die Flexibilisierung der Arbeitsorte und -zeiten. HR kann diesen Prozess unterstützen und für mehr Flexibilisierung sorgen, so Hans-Georg Peters, HayGroup. Mitarbeiter und damit auch die Organisationen müssten anpassungsfähiger werden, schneller agieren und reagieren. „HR kann und muss prüfen, wo die Belegschaft in Bezug auf diese Anforderungen steht, welche neuen Skills und Rollen benötigt werden.“ Darüber hi-

naus sei eine starke Employee Value Proposition notwendig, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

### Stellenbewertungsmodelle von morgen

„In dieser neuen Welt kommen wir mit klassischem Grading nicht mehr weit“, sagt Lurse-Berater Stefan Fischer. Kompetenzbasierte Entgeltsysteme rückten wieder ins Rampenlicht. US-amerikanische Firmen verkündeten derzeit, dass sie individuelle Ziele von Boni entkoppeln. Hierzulande seien die Experten wesentlich weiter. „Wir wissen, dass Geld ein wichtiger Hygienefaktor, aber ein schlechter Motivator ist.“ Wertschätzung und Feedback spielen eine wichtige Rolle. Der Trend gehe von den formalen jährlichen Beurteilungen hin zu regelmäßigerem Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Kienbaum-Berater Walter Jochmann beobachtet den Start eines deutlichen Umdenkens bei der Führungskräftevergütung: von der Individualbewertung hin zur Abteilungseffizienz und vereinzelt sogar qualitativen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdaten. Im Trend liege der Teaming-

Ansatz mit Sondertöpfen für Talente und Innovationen. Diese Beobachtung teilt Promerit-Berater Daniel Tasch. Moderne Vergütungssysteme zielten mehr auf den Teamerfolg als auf den Erfolg des Einzelnen ab. „Es sind tangible und intangible Faktoren, die zukünftig den Unterschied hinsichtlich der Attraktivität eines Vergütungssystems machen.“ Darüber hinaus brauche es mehr individuelle Wahlmöglichkeiten in der Vergütung, die unter anderem lebensphasenorientiert zu gestalten sind. „Moderne Vergütungssysteme zahlen mehr auf die Attraktivität eines Arbeitgebers ein, als man auf den ersten Blick vermutet.“

### Demokratisierung statt klarer Führung?

Selbstbestimmung, Abflachen der Hierarchien, den Verlust von Herrschaftswissen und Demokratisierung: Kaum eine Diskussion über die Arbeitswelt von morgen kommt ohne diese Begriffe aus – allerdings ohne Demokratie am Arbeitsplatz genau zu definieren. Richtig ist: Die Unternehmenskultur und das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verändern sich. Führungsthemen werden aktuell auch bei den HR-Beratern nachgefragt. Allerdings unter verschiedenen Prämissen. „Mit Blick auf Transparenz oder Partizipation ja, aber nicht zwangsläufig unter dem Stichwort Demokratisierung“, bemerkt Dieter Kern von Mercer. Demokratisierung funktioniere als Buzzword gut, gehe aber inhaltlich an der Sache vorbei. Trotz flacher Hierarchien oder Shared Leadership-Konzepten bleibe eine „notwendig zu akzeptierende Machtasymmetrie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auch als eine Stabilitätsnotwendigkeit bestehen“. Nur deshalb könne bei Innovations-, Projekt- oder Entwicklungsarbeit Shared Leadership gut als Führungsmodell „auf kleineren Inseln der Organisation“ funktionieren.

Demokratisierung als Schlagwort klammert Compliance und Risk Management als Teil der Führungsaufgabe aus, kritisiert EY-Berater Nelson Taapken. Mitarbeiterfüh-

rung, Entscheidungen über Investitionen und Veränderungen ließen sich demokratisieren, aber „die Unteilbarkeit der Verantwortung für bestimmte Aspekte ist häufig vom Gesetzgeber definiert und lässt sich eben nicht demokratisieren“.

Zwei weitere Aspekte sprechen gegen demokratisierte Entscheidungen in Unternehmen. Zum einen „gibt es viele Prozesse, für die Mitarbeiter weiterhin klare Führung und keine demokratische Entscheidung erwarten“, betont Hans-Georg Peters, HayGroup. Eigentlich wünschten Mitarbeiter Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.

Zum anderen „verhindert eine Demokratisierung von strategischen Entscheidungen tendenziell Fortschritt und Innovation“, argumentiert Daniel Tasch, Promerit. Man einigte sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner und nicht auf das größte unternehmerische Potenzial. Mittelmäßigkeit würde die Folge sein. „Für mich ist strategisches Management per se keine demokratische Übung.“

### Führung 4.0 und Talent Management 4.0

Aufgabenbezogene Führung in Projekten und disziplinarische Führungsaufgaben auf Zeit sind letztlich nichts Neues in Unternehmen. Für Walter Jochmann ist die Frage entscheidender, wie das Talent Management von morgen aussieht. „Wo bekommen wir Disruptoren, Musterbecher und Data-Spezialisten her? Oder agile Projekt- und Change-Manager? Wie legt man neben das normale Talent Management den Fokus auf die Musterbrechertypen?“ In diesem Bereich sei die Expertise der Berater gefragt. Natürlich würden auch klassische Führungskulturen zunehmend auf den Prüfstand gestellt. Die Herausforderung laute: Wie steuern wir im Hinblick auf Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsvorteil, also die Unternehmensentwicklung? „Hierbei wird die Veränderung von Führungsleitbildern ein elementarer Treiber zukunftsorientierter HR sein.“

Auf operativer Ebene wird sich das Performance Management auf die Arbeitswelt 4.0

einstellen müssen. Performance könne nicht mehr mit klassischen Methoden gemanagt werden, sagt Rüdiger Schäfer, Right Management. Die Herausforderung liege darin, „die Balance zwischen den Erwartungen der Millennials für ihre persönliche Karriere mit den erforderlichen Leistungen für die Organisation zu finden“. Diese zu führen und zu steuern, sei die zentrale Aufgabe.

Auch im Mittelstand, der bislang nicht immer dem Thema Führung genügend Aufmerksamkeit geschenkt hat, ändern sich die Vorzeichen von Führung. In etlichen mittelständischen Unternehmen mit flachen Hierarchien spielen Mitentscheiden und Mitgestalten eine immer größere Rolle. HR-Berater Christian Ellrich berichtet von modernen und innovativen Arbeitsmethoden, zum Beispiel von angewendetem Design Thinking. Dabei liege die Demokratisierung im Prozess selber. Mitarbeiter könnten nur durch eine größere Teilhabe langfristig motiviert werden, dabei „geht es jedoch eher um die Beteiligung bei der Diskussion über Arbeitsinhalte und weniger um die Wahl von Führungskräften“. In welche Richtung sich die Demokratisierungsdiskussion in Unternehmen entwickelt, ist noch offen.

Festhalten lässt sich am Schluss der Diskussion, dass abseits der Aufgabe der HR-Transformation von Personalern keinesfalls erwartet wird, dass sie die digitale Transformation antreiben. Dies obliegt der Geschäftsführung. Aber HR ist gut beraten vorzudenken. Die digitale Transformation der Wirtschaft wird zu neuen Geschäftsmodellen und Prozessen führen, die andere Mitarbeiterprofile und eine andere Führungs- und Innovationskultur erfordern. Eine HR-Organisation, die ihre Prozesse schon sauber aufgestellt hat, kann sich auf jeden Fall leichter den strategischen Fragen widmen. Alle Antworten werden von ihr jedoch nicht erwartet. Denn die Folgen der digitalen Transformation der Wirtschaft auf Unternehmen und Gesellschaft können auch Zukunftsforscher im Detail noch nicht absehen.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz