

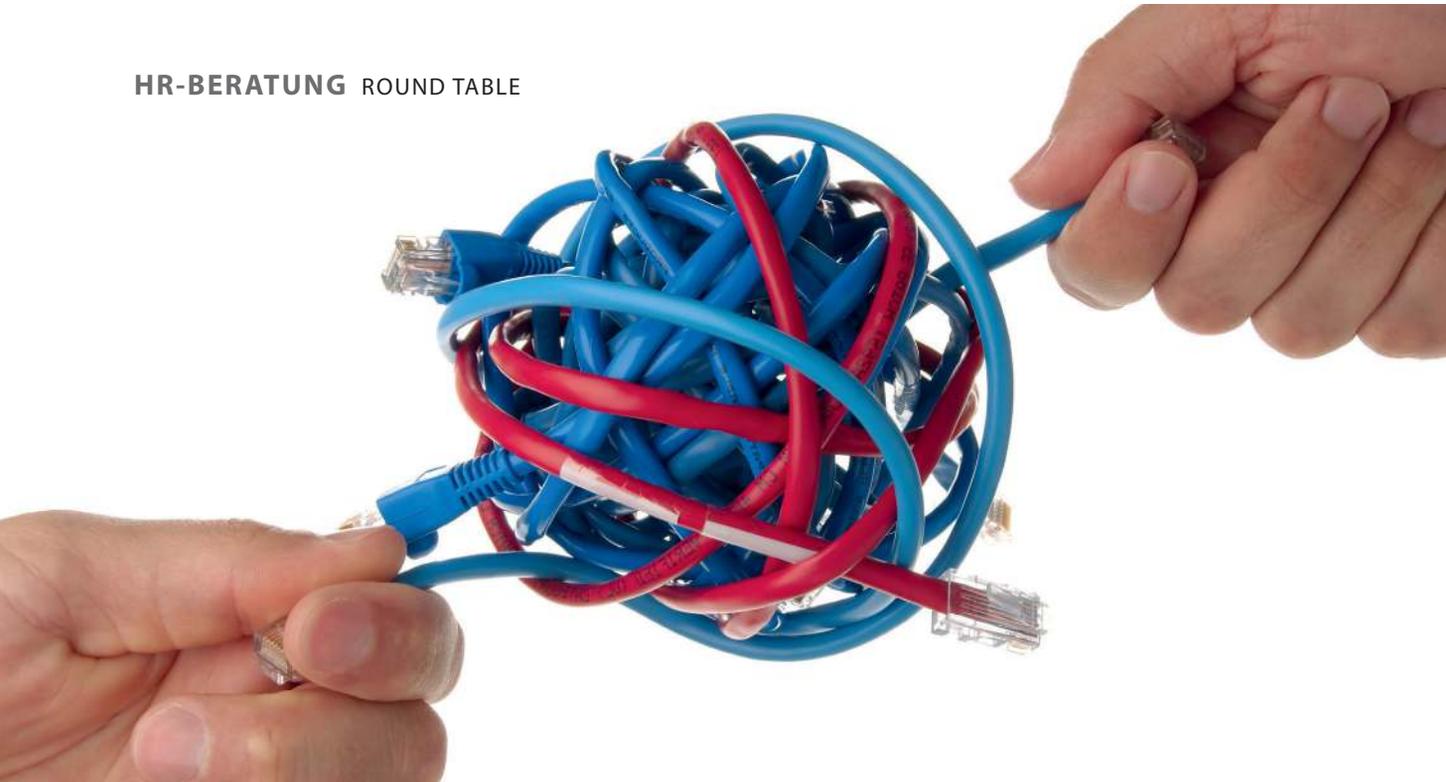


PUBLIKATION

**Im Schlepptau – der Weg zur digitalen Transformation
ist kein leichter, vor allem für HR**

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalwirtschaft - Sonderheft zum RoundTable
Ausgabe 12/2017, S. 4-9



Im Schlepptau

Der Weg zur digitalen Transformation ist kein leichter, vor allem für HR. Alle spüren den Veränderungsdruck, sehen sich aber vielfach im Schlepptau der Digitalisierung gefangen. Was hat Bestand, was muss dringend verändert werden? HR-Berater geben Antworten.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Transformation hat das Potenzial eines Reizworts. Nicht nur weil es in den letzten zwei Jahren den HR-Diskurs dominiert, obendrein fehlt ihm die exakte Definition – was für die Begrifflichkeiten der HR-Terminologie nicht ungewöhnlich ist. Der Fachjargon des Personalmanagements lebt in großen Teilen von der Auslegung und Fantasie der Beteiligten. Nun muss diese Mehrdeutigkeit nicht unbedingt ein Nachteil sein. Denn anders als in der Juristensprache, die sich auf Normen und fixierte Gesetze bezieht, muss HR auf die Volatilität der Geschäftswelt reagieren und

immer wieder aufs Neue Strategien, Regeln, Spielräume anpassen und entwickeln.

So kommt der Begriff HR-Transformation oder auch Unternehmenstransformation zwar gegenwärtig wie ein Terminus technicus daher und doch öffnet er vielfältigen Auslegungen Tür und Tor. Manche Organisationen möchten ihn nur als technologische Umformung verstanden wissen. Das zeigt sich in Unternehmen mit digitalen Geschäftsfeldern, die ihre Geschäftsmodelle und Prozesse bereits konsequent digitalisiert haben, wie die HR-Managementberater berichten. Andere Firmen gründen digitale Einheiten wie Labs und Hubs, um ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Was die HR-Berater jedoch ebenso feststellen: Die Transformation der Führungskultur und des Mindsets der Beschäftigten – also eine originäre Aufgabe von HR – wird viel seltener angepackt. Dort wo sich Unternehmen auf den Weg des digitalen Wandels begeben, befindet sich nämlich HR überwiegend nur im Schlepptau. Denn die großen Transformationsprojekte treibt eben die Geschäftsleitung voran, oft auf Druck von außen,



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierte das Expertengespräch.

wobei die Rolle von HR erst an dritter oder vierter Stelle folgt. Keine Frage, die Umsetzung der digitalen Transformation ist anspruchsvoll und wird in jedem Unternehmen anders realisiert – was nicht allein auf die unklare Auslegung zurückzuführen ist, sondern auch auf die spezifischen Gegebenheiten.

Notwendig und risikoreich

Folglich ist die Gefahr groß, die Aufgaben der Transformation falsch zu verstehen und die Ziele des Veränderungsprozesses aus dem Blick zu verlieren. Das beobachten die HR-Managementberater aus ihrer Helikopter-Perspektive. „Transformation ist aber kein Hype, der durch die Gegend gehetzt wird, sondern ein notwendiger Prozess, der das unternehmerische Überleben sichert“, stellt Eberhard Hübbe, Executive Director bei Kienbaum, fest. Oft sei Angst ein zentraler Treiber für den Veränderungsprozess, weil die Digitalisierung den Daseinszweck von Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle bedroht. Gleichzeitig mahnt er, dass Organisationen und Berater „auch kritisch und differenziert schauen müssen, welche Folgen die Digitalisierung für die Arbeit hat“. Denn nicht alles, was neu entstehe, sei per se geeignet und gut, beginnend beim Datenschutz oder bei Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung.

Doch nicht nur der Faktor Angst löst die Transformation aus, sondern die Wirtschaft sieht auch die Chancen der Digitalisierung, ergänzt Dr. Stephan Schmid, Partner bei der HKP Group. Gerade in der Datenvielfalt und Datenanalyse lägen hohe Potenziale, wie erfolgreiche Geschäftsmodelle der New Economy zeigten. Damit gewinne „HR eine weitere Relevanz, denn es kann Erkenntnisse aus Daten liefern, die bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen zu einem höheren Erfolg führen“.

Bei aller Notwendigkeit, auf die Digitalisierung zu reagieren, dürfe die Transformation jedoch nicht „zum Selbstzweck werden und noch mehr den Innenfokus verstärken“, warnt Marc Wagner, Managing Director bei Detecon International. HR müsse vorrangig die Kundenbedarfe bedienen und sich nicht auf die Beschäftigung mit sich selbst konzentrieren. Eine andere Gefahr des notwendigen Transformationsprozesses in Folge der Digitalisierung liegt in der Blickverengung von HR. Christian Völkl vom Beratungshaus HR Pepper: „Auch andere nach wie vor aktuelle Herausforderungen wie der demografische Wandel oder makropolitische Einflüsse, wie sie sich beispielsweise im Energiesektor zeigen, fordern HR zum Handeln heraus.“ Verantwortung sei ein zentraler Begriff, um mit sol-



„Jahreszyklen und hierarchische Abstimmungsprozesse, die sich derzeit in Instrumenten widerspiegeln, passen nicht zur Arbeitswelt 4.0. Vergütungssysteme und Talent Management müssen neu ausgerichtet werden.“

Dr. Stefan Fischer, Partner, Lurse AG



„Die Administrationsfunktion wird sich weiter professionalisieren. Durch KI-gestützte Tools wird sie in der Lage sein, Personalservices zu erbringen, die vom Mitarbeiter auch als Service empfunden werden.“

Peter Härzke, Executive Director, EY
(Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)

chen Veränderungsbedarfen umzugehen. Kunden stellen sich die Frage, wie sich die Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme für die Gestaltung solcher Veränderungen sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitenden stärker ausprägen ließe. Hier könne sich HR positionieren und mutig mit gutem Beispiel vorangehen.

Neues HR-Rollenmodell erforderlich?

Unbestritten beeinflusst die Digitalisierung die Prozesse und die Kultur in einem Unternehmen. Verändert sie aber auch das Rollenverständnis von HR? Kann oder muss das in vielen Unternehmen vorzufindende Drei-Säulen-Modell in Frage gestellt werden? Um es vorweg zu nehmen: Keiner der HR-Experten am Tisch fordert ein grundsätzlich neues Modell. Doch der Ruf nach Veränderungen ist trotzdem unüberhörbar. Verändern wird sich auf jeden Fall die Servicesäule, oft in Shared Service Center ausgegliedert, „der es nicht gelungen ist, einen wirklichen Servicegedanken zu etablieren“, resümiert Peter Härzke, HR-Spezialist bei EY. Kosteneinsparungen gingen zu Lasten der Mitarbeiter und Führungskräfte, sie müssten mit zeitlichem

„Herkömmliche Steuerungsmodelle – hierarchisch, analytisch und zahlengetrieben – taugen nur noch bedingt. Unternehmen müssen sich mit ihrer Grundhaltung zu Managementstrukturen auseinandersetzen.“

Eberhard Hübbe, Executive Director,
Kienbaum Consultants International GmbH



„Agile Einheiten, ob gekauft oder intern neu gegründet, brauchen Rahmenbedingungen, damit sie ihre Innovationskraft nicht verlieren. Vergütung und Anreizsysteme sowie die Flexibilisierung von Arbeit und Freizeit müssen neu ausgerichtet werden.“

Holger Jahn, Teamleiter Executive Compensation,
Willis Towers Watson GmbH



Mehraufwand ihre Daten selbst einpflegen. Der Akzeptanz von HR habe dies nicht unbedingt genutzt. „Zukünftig sind technische Lösungen gefordert, die den Mitarbeitern eine andere Erfahrung verschaffen, Employee Centricity muss im Vordergrund stehen.“ Auf Algorithmen gestützte Tools seien in der Lage, schnell und kosteneffizient Personalservices zu erbringen, die auch von den Mitarbeitern als Service empfunden werden. Die Personalfunktion als solche werde eine weitere Spezialisierung erfahren. So verlagerten viele Unternehmen die Recruiting-Funktion vom Business Partner auf eigens engagierte und hoch spezialisierte Recruiter.

HR-Berater Stephan Schmid von der HKP Group prognostiziert, dass in der Servicesäule die Mitarbeiter durch den Einsatz digitaler Technik, die auf künstlicher Intelligenz (KI) basiert, perspektivisch weitgehend ersetzt werden. Ebenso werde sich die Rolle des Business Partners als Berater der Führungskräfte durch intelligente Software stark wandeln, da Zahlen, Daten und Fakten jedem jederzeit zugänglich seien. Diese Veränderung werde allerdings Jahre in Anspruch nehmen. „Das Drei-Säulen-Modell mit seiner hohen Arbeitsteilung und starren Strukturen passt nicht zur

agilen Organisation“, so Schmid. Gebraucht werde der HR Business Partner als „Transformationsberater und Projektmitarbeiter in dezentralen Einheiten, um kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln“. Projektbasiertes Arbeiten in interdisziplinären Teams mit hoher externer Kundenzentrierung werde zum dominierenden Modell für HR.

Kompetenzlücken erkennen und ausgleichen

Neben einem anderen Verständnis müssen vor allem HR-Kompetenzen ergänzt werden, die im Drei-Säulen-Modell fehlen, fordert Holger Jahn, Teamleiter Executive Compensation bei Willis Towers Watson. Er vermisst bei der Rollenbeschreibung beispielsweise die Change Capability, also die Fähigkeit, den Wandel zu gestalten, sowie die Innovationskraft – im Sinne der Befähigung von Mitarbeitern zum innovativen Agieren. Zudem brauche die HR-Funktion Kommunikationsexperten, die in der Lage sind, die Transformation kommunikativ zu begleiten, und die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter im Umgang mit neuen Prozessen und Tools geschult werden. „Die Weiterentwicklung der Organisation ist sehr stark vom Businessmodell abhängig, in dem HR dann die entsprechenden personalrelevanten Themen begleiten muss.“

Eine stärkere Professionalisierung der HR-Funktion wünscht sich auch Daniel Tasch, Vorstand und Partner bei der Promerit AG. „Solange es der HR-Funktion nicht immer gelingt, ihre operationale Exzellenz in den Griff zu bekommen, sei es im Recruiting oder Onboarding, solange brauchen wir nicht über neue strategische Modelle zu sprechen.“ Gefordert sei eine exzellente Leistung im Sinne einer professionellen und selbstbewussten Unterstützungsfunktion in der Wertschöpfungskette. Tasch empfiehlt, dass sich HR neue Allianzen im Unternehmen suchen solle, um seine Position zu stärken. So könne beispielsweise die Transformation eines Unternehmens insbesondere im Zusammenwirken mit der Strategiefunktion und der Unternehmenskommunikation wirksam begleitet werden.

Schluss mit der Modelldiskussion

Die operative Exzellenz von HR möchte auch Kienbaum-Berater Eberhard Hübbe in den Vordergrund stellen und vor allen Dingen die Diskussion um die HR-Daseinsberechtigung beenden. HR biete genau wie Finance und andere Querschnittsfunktionen eine sinnvolle wertschöpfende Dienstleistung an. „Aus welchem Modell heraus dies geschehe, spielt eigentlich keine Rolle.“ Unabhängig vom Rollenmodell laute die

vordringliche Aufgabe von HR, Operational Excellence zu liefern. Sie beginne damit, eine qualitativ gute und insbesondere sinnvolle Datenbasis verfügbar zu machen und auf dieser Basis die wesentlichen Wertschöpfungsthemen der Organisation voranzutreiben. „Was am Ende des Tages zählt, ist ein harmonisches und abgestimmtes Zusammenspiel der Dimensionen People, Places und Technology.“ Mit diesen Worten beschreibt HR-Berater Marc Wagner von Detecon International das Zusammenspiel von HR und Business. Auf diese Umsetzung müsse sich HR konzentrieren und dabei eine gestalterische Rolle einnehmen. Darin liege eine riesige Chance für HR, selbst dem Chief Digital Officer den Rang abzulaufen. „Denn letztlich machen zukünftig Talente den Unterschied und eben nicht Technologie.“

Eine grundsätzliche Kritik an der Diskussion um das Dave-Ulrich-Modell spricht Christian Völkl, HR Pepper, aus: „Erfolgreiche Unternehmen halten sich nicht krampfhaft am gleichen Modell fest, sondern verändern sich ständig. Wer Agilität postuliert, kann nicht 20 Jahre das gleiche Modell diskutieren.“ HR dagegen diskutiere und favorisiere seit zwei Jahrzehnten immer wieder das gleiche Modell. Doch so vielfältig wie die Unternehmen, so unterschiedlich seien Funktion und Rolle von HR. Völkl rät, sich auf den Gegenstand zu fokussieren, auch weil die Personalarbeit nicht das Monopol auf die Personalarbeit habe. Es werde immer Basisaufgaben für HR geben, aber „das Leistungsangebot muss per se dynamisch in Bezug auf die sich wandelnden Anforderungen sein“ und führe damit auch zu Veränderungen in der Organisationsaufstellung.

Labs, Hubs, Speed-Boote

Um neue digitale Geschäftsideen zu entwickeln, versuchen immer mehr Unternehmen, Unternehmenseinheiten mit Start-up-Charakter aufzubauen. Doch gelingt der Weg zur Unternehmenstransformation über diese gerne als Labs oder Hubs bezeichneten digitalen Units? Und wie lassen sie sich diese „Spielwiesen“ an das Gesamtunternehmen anbinden? Labs, Hubs und Co. sind nur schwer überlebensfähig, gibt Kienbaum-Berater Eberhard Hübbe zu bedenken, zudem disruptive Modelle nicht entstehen würden, wenn sie in einen Konzern eingebettet sind. Statt zwangsverordneter Disruption müsse es vielmehr gelingen, Menschen dazu zu befähigen, „in einer ganz neuen Form zusammenzuarbeiten“. Nur so entstehe in der Organisation eine Dynamik, durch die Kollaboration und Innovation möglich werden. Parallel gelte es, in denjenigen Funktionen Stabilität und Verlässlichkeit aufrechtzu-



„Das Drei-Säulen-Modell mit seinen starren Strukturen passt nicht zur agilen Organisation. Der HR Business Partner wird zum Transformationsberater und Projektmitarbeiter, um kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln.“

Dr. Stephan Schmid, Partner, hkp/// group

erhalten, in denen es notwendig ist. „Wenn die Organisation versteht, dass beides seinen Wert hat, ist es möglich, dies zu managen.“

90 Prozent der Labs werden in den nächsten fünf Jahren verschwinden, weil ihnen insbesondere finanziell die Luft ausgehen wird, prophezeit auch Marc Wagner, Detecon International. Seine Argumentation: Die Anschlussfähigkeit in die Unternehmen sei vielfach nicht gegeben und sie würden häufig vom Rest der Organisation mit Argwohn und Neid beäugt. Trotzdem müssen Organisationen in der Lage sein, die Ambidextrie zu managen, also bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und unter einem Dach neue zu erkunden. Hierzu bedürfe es eines Leadership-Teams, welches das Entstehen von radikal neuen Ideen und Innovationen nicht nur fördert, sondern insbesondere vor dem „Immunsystem des Etablierten“ schützt. Es brauche Leader, die bewusst Widersprüche und Brüche im Unternehmen zulassen, und davon gäbe es leider nur wenig gute Beispiele.

Nebeneinander von Neu und Alt

In solchen Situationen und wenn es um die Arbeitsbedingungen in den Versuchslaboren geht, sind die HR-Berater gefragt. Denn für die agilen Einheiten, ob gekauft oder intern neu gegründet, fehlen passende Personalmanagementstrukturen. Holger Jahn von Willis Towers Watson: „Die Arbeitsbedingungen eins zu eins aus dem Unternehmensprogramm überzustülpen, ist kontraproduktiv.“ Vielmehr sei es erforderlich, die Arbeitsbedingungen mit den Faktoren wie Ausstattung von Arbeitsplätzen, Vergütungs- und Anreizsysteme oder die Flexibilisierung von Arbeit und Freizeit zu einem neuen ganzheitlichen Ansatz zu gestalten. „Für HR bedeutet das Managen der Ambidextrie einen Schritt von Change-the-Business- hin zu Run-the-Business-Kompetenzen“, betont Stephan Schmid, HKP

„Eine moderne und wirksame HR-Funktion hat alle wesentlichen Stellhebel für eine erfolgreiche Transformation selbst in der Hand.“

Dr. Daniel Tasch, Vorstand, Partner, Promerit AG



„So vielfältig wie die Unternehmen sind, so unterschiedlich sind auch Funktion und Rolle von HR. Wer Agilität postuliert, kann nicht 20 Jahre das gleiche Modell diskutieren.“

Christian Völkl, Partner, HRpepper GmbH & Co. KGaA



Group. HR müsse deutlich agiler werden, um Transformationsvorhaben wie Digitalisierung, Restrukturierungen, Zukäufe oder den Aufbau neuer Standorte mitzugestalten, ohne dabei die operativen Aufgaben zu vernachlässigen. „Die Mobilisierung der erforderlichen Ressourcen auf HR-Seite dürfe keine Monate mehr dauern, sondern müsse ad hoc geschehen.“

In der Ambidextrie liegt eine große Chance für HR, unterstreicht auch Christian Völkl, HR Pepper. Es könne die komplette Klaviatur im Sinne eines wertorientierten Employee-Experience-Designs spielen. Die Kernfrage laute: Welche Erlebnisse und Erfahrungen benötigen die Mitarbeitenden, um die vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen entwickeln und bereitstellen zu können? HR habe die Chance, sich als Gestalter solcher Erlebnisse zu positionieren.

Neue Instrumente für Arbeit 4.0

Gibt es auch Instrumente, die Führungskräfte zu motivieren, neue Formen der Zusammenarbeit zu leben? Eher nicht, sagt Stefan Fischer, Lurse. Die Initiative für eine Entwicklung der Unternehmenskultur, die den

digitalen Wandel begleitet, müsse ganz klar vom Management kommen. Darüber hinaus sind für die Arbeitswelt 4.0 natürlich auch die Instrumente anzupassen. So passten Jahreszyklen und hierarchische Abstimmungsprozesse, die sich oft in bestehenden Instrumenten widerspiegeln, nicht mehr. Ebenso müsse neben der Reduzierung von Führungsebenen und Auflösung von Führungsrollen auch das dahinterliegende Karrieremodell überdacht werden.

Dem schließt sich Holger Jahn, Willis Towers Watson, an: Zum einen sollten bestehende Jobarchitekturen um Skill-Architekturen erweitert werden. Zum anderen müsse sich die Personalfunktion darauf einstellen, schneller Talent und Arbeit zu matchen sowie permanentes Lernen zu ermöglichen. Auch die Vergütungs- und Anreizmodelle würden sich verändern. „Eine viel größere Rolle wird eine individuelle Ansprache von Mitarbeitern spielen. Einheitliche Modelle für alle Mitarbeiter funktionieren nicht mehr.“ Jahn sieht unkonventionelle Vergütungsprogramme am Horizont, beispielsweise durch Ergebnisbeteiligung oder Punktsysteme, die Mitarbeitern erlauben, selber ihr Vergütungspaket zusammenzustellen. Und was das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes angeht, ist er derzeit wenig optimistisch. Vielfach scheiterten diese einfachen Änderungen an Managern und Führungskräften, die die Kontrolle behalten wollen.

New Work: Buzzword unter Unterbau?

Der Espressoautomat, der Kickertisch, die Obsttheke und bunte Arbeitssessel: Für manche Firmen gelten sie schlechthin als Beweis ihrer New-Work-Arbeitsweise. Und in den gleichen Topf werfen sie Agilität, Transformation und Disruption. Es gibt keine gültige Definition von New Work, dafür wird es oft als Buzzword verwendet und missbraucht.

„Wer nur Äußerlichkeiten und Räume mit New Work verbindet, wie Kicker oder etwa Open Space, springt dabei viel zu kurz. Räume und Arbeitsumfeld sind Katalysator für eine erfolgreiche Veränderung von Arbeit – nicht mehr und nicht weniger.“ Das stellt Marc Wagner, Detecon International, mit Nachdruck fest. Nicht nur die organisationalen Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten müssten geschaffen werden, sondern insbesondere die dafür erforderlichen neuen Fähigkeiten an Bord geholt beziehungsweise vermittelt werden. Wagner definiert New Work als „die Auswirkung der Digitalisierung auf die Gestaltung von Arbeit“. Die Aufgabe von HR in diesem Kontext sei es beispielsweise, „die Balance zwischen eigenen und

temporären Mitarbeitern auszugleichen und dies mit einem Business Case zu belegen“.

Wie entstand und entsteht das Bedürfnis nach etwas, das sich New Work nennt und eine neue Arbeitsatmosphäre verspricht? Die Analyse von Eberhard Hübbe, Kienbaum: Die Topmanagementebene verspürt eine Verunsicherung, da es immer schwieriger wird, große Organisationen zu steuern und weil „die alten Mechanismen nicht mehr richtig greifen und funktionieren“. Organisationen stehen nun vor spürbaren Wendepunkten, denn aus der Digitalisierung erwächst automatisch die große Fragestellung, wie Arbeit in der Zukunft aussehen wird. „Ein richtig verstandener New-Work-Begriff und seine Umsetzung in der Organisation können hier helfen. Es geht aber zuerst immer um Haltung und nicht um den Kicker und die Lounge in den Büros.“

Für Daniel Tasch, Promerit, besteht die Transformation immer aus drei Dimensionen: Die Purpose-Achse lege die strategische Richtung und unternehmerische Identität fest. Dadurch ändern sich die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte bezüglich Verhalten, Zusammenarbeit, Aufgaben und Kompetenzen – die sogenannte People-Achse. In einem dritten Schritt zieht die Übersetzung der Strategie in das Tagesgeschäft Änderungen an Prozessen, Schnittstellen und eventuell an der Organisation nach sich. In diesen Bereich falle New Work. „Einfach nur eine andere Arbeitsumgebung und neue Kommunikationswege zu schaffen, bedeutet noch keinen erfolgreichen Transformationsprozess.“

Was Unternehmen brauchen und wollen

Was die Kunden drückt, ist neben der Transformation die Einführung, das Redesign oder die Harmonisierung von grundsätzlichen Personalsystemen, berichtet Lurse-Berater Stefan Fischer. Beispielsweise die Harmonisierung von Vergütungssystemen, Arbeitsbedingungen über mehrere Standorte oder Gesellschaften hinweg oder die Neuausrichtung des Talent und Performance Managements.

Die Beratungsauftrag Transformation kommt eher durch die Hintertür. Auch der Kunde, der seinen Auftrag explizit „New Work“ nennt, bleibt die Ausnahme. Vielmehr hat er konkrete Probleme. Häufig will er die Mitarbeiterbindung verstärken und die temporäre Workforce binden, berichtet Peter Härzke, EY. Den „konkreten Schmerz“ der Unternehmen erlebt HR-Berater Christian Völkl, HR Pepper, in solchen Situationen, in denen beispielsweise Unternehmen das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen oder die Kom-



„Die Geschäftsmodelle aus dem Silicon Valley haben noch nicht bewiesen, ob sie ihr Business durch Hochs und Tiefs führen können, daher ist eine Kopie der Organisationsstrukturen unsinnig.“

Marc Wagner, Managing Partner,
Detecon International GmbH

petenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf Innovationsfähigkeit entwickeln wollen. Was dabei immer stärker spürbar werde: Die mit New Work verbundenen Arbeitskonzepte kommen als möglicher Lösungsansatz in Frage. „Das wäre vor drei bis vier Jahren noch undenkbar gewesen und als esoterisch abqualifiziert worden.“

Bei der HKP Group macht man durchaus die Erfahrung, dass Unternehmen bereits Projektteams gebildet haben, in denen Transformation, New Work, Agilität oder Kundenzentrierung im Mittelpunkt stehen und die hierbei Beratung suchen. Stephan Schmid: „Jeder definiert die neuen Herausforderungen anders, entsprechend seinen Bedarfen.“ Das heißt, Unternehmen müssten sehr genau hinschauen, was zu ihrer Organisation passt.

Viele Unternehmen sind angesichts der vierten industriellen Revolution verunsichert. Sie spüren, dass herkömmliche Steuerungsmodelle – hierarchisch, analytisch, technokratisch und zahlengetrieben – für zukünftige Erfolge nur noch bedingt taugen. Daher setzen sie sich, so Kienbaum-Berater Eberhard Hübbe, mit ihrer Grundhaltung zum Managen eines Unternehmens auseinander. Dabei sei eine zentrale Aufgabe die Beziehungsgestaltung in der Organisation.

Die digitale Transformation in den Unternehmen und bei HR selbst ist zum jetzigen Zeitpunkt noch eine Suche nach richtigen Antworten – nach Modellen, Konzepten und Formen für die Arbeitswelt 4.0. Die digitalen Technologien haben längst Einzug gehalten, doch die kulturellen Veränderungen in den Unternehmen erfolgen nur im Schlepptau. Es wird höchste Zeit, dass sich HR aus dieser Rolle befreit und proaktiv die Veränderungen vorantreibt. ■