

HR

re

Wie HR wieder Teil der
unternehmerischen
Wertschöpfung wird

load

ed

Von Prof. Andreas Kiefer
und Jürgen Lange

vo

Inhaltsverzeichnis

Unternehmensfunktionen im Wandel der Digitalisierung – Wo steht die HR?	3
Das Ziel und die Aufgabe der HR	5
Die Probleme in der HR – Realitätscheck der HR-Abteilung	6
Problembeschreibung der HR-Abteilung – Warum die HR sich nicht selbst digitalisieren kann, geschweige denn das Unternehmen	8
Lösungsoptionen	10
Was sind die nächsten Schritte für die Unternehmensführung	12

„Verantwortung
kann man nicht
delegieren.“

Andreas Kiefer

Unternehmensfunktionen im Wandel der Digitalisierung – Wo steht die HR?

Unternehmen stehen im ständigen Wettbewerb und sind mehr denn je neuen Herausforderungen ausgesetzt. Auf diesen Wandel mussten die meisten einzelnen Unternehmensfunktionen reagieren. Auch und gerade die Personalabteilung steht hier in der Verantwortung. Überall ist nachzulesen, dass wichtige Fachkräfte gesucht werden und eine Vielzahl an bestehenden Mitarbeitern ausgetauscht werden muss. Tenor: „Neue“ Mitarbeiter, die die „Neuen“ Herausforderungen meistern.

So weit, so gut.

Wo aber wurde hier frühzeitig darauf hingearbeitet? Wo und wie wurde punktuell auf die justierte „Unternehmensstrategie“ tatsächlich reagiert, HR-Prozesse angepasst und Arbeit 4.0 umgesetzt?

Einer der großen Treiber in der Vergangenheit war die digitale Transformation. In Zukunft wird sie es noch viel mehr sein. Die Veränderung und das Potenzial durch die Digitalisierung haben bereits heute Funktionen wie IT, Finanzen, Marketing und Sales in den Unternehmen zu neuen Möglichkeiten, mehr Effizienz und Leistungen verholfen.

Vom Kellerkind zum Digitalen Superheld

Der IT fällt eine besondere Rolle in Unternehmen zu. Sie ist der Umsetzer und in den meisten Führungsetagen der „Versteher“ der Digitalisierung. Früher noch Nerds im Keller, sind sie heute im Vorstand angekommen, Botschafter der Digitalisierung und Experten einer „neuen“ Wertschöpfung.

Vom trockenen Buchhalter zum Dashboard CFO

Auch Finance hat sich von der verstaubten Buchhalterabteilung zu einem dynamischen Bereich entwickelt. Seine Bedeutung hat so stark zugenommen, dass Positionen darin häufig als Vorbereitung für den CEO-Stuhl gelten. Durch Dashboards und Sekunden schnellen Zugriff auf Kennzahlen entwickelt die Finanzabteilung einen scharfen Blick auf werthaltige Prozesse, Kosten-Nutzen-Relationen und Ergebnisse. Die Digitalisierung ermöglicht ihnen, das Unternehmen wie in einem Cockpit, auf die richtige Flughöhe zu steuern. Und eben dies mit der richtig dosierten Energie und den besten Budgets.

Vom Produktverteiler zum Daten-Scientist

Auch Vertrieb und Marketing übernehmen eine enorm veränderte Rolle. Die Märkte sind nicht nur gesättigter. Sie werden auch anspruchsvoller, serviceorientierter, nachhaltiger, schneller, Dialog orientierter. Früher hatte der Vertrieb „nur“ die Aufgabe, die Produkte entsprechend persönlich zu verkaufen. Kunden wurden per Telefon adressiert, Anzeigen in Fachmagazinen geschaltet, Messen besucht und wenn es Weihnachten war, durfte es auch mal TV sein.

Heute besitzen die Abteilungen ein datengetriebenes Marktverständnis und ein tiefes Datenmanagement-Know-how. Wussten sie früher nicht, welche Hälfte des Marketing-Budgets aus dem Fenster geworfen wurde, lässt sich heute jede Investition lückenlos dokumentieren und in Ergebnisse umsetzen. Performance-Marketing lässt aus Kosten Investitionen entstehen.

Zwischenfazit

Alle Abteilungen haben es bis heute geschafft, durch die Digitalisierung Wertschöpfung für das Unternehmen zu generieren. Was sie verbindet, ist die präzise Zielorientierung, für die das Thema Digitalisierung Mittel zum Zweck ist. Sei es Datenschutz einzuhalten, Netze zu sichern, Mittel und Budgets effizient einzusetzen, Märkte zu erobern, Zielgruppen zu gewinnen oder die Kundenzufriedenheit zu steigern, um nur ein paar Beispiele aus der Praxis zu nennen.

Die Frage, die sich aus dieser Entwicklung ableiten lässt, ist, inwiefern sich auch die Personalabteilung in den letzten Jahren mit Hilfe der Digitalisierung den Unternehmenszielen und veränderten Marktbedingungen angenähert hat – wie ein Blick auf das Recruiting, Active Sourcing und die Work-Life-Balance-Ansprüche zeigt. Die Möglichkeit für Veränderung und Innovation, die Notwendigkeit, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen, ist seit Jahren gegeben. Alleine der Wunsch nach Zeitmanagement, mehr Flexibilität und Home-Office, die zwingend notwendige Reduzierung der Fluktuation, das Aufspüren der besten Talente, Mitarbeiter für Veränderungen sensibilisieren und motivieren, die Zusammenarbeit untereinander zu fördern und in sinnvolle Prozesse zu überführen zeigt das weite Aufgabengebiet einer modernen HR. Für die Unterstützung der Unternehmensziele ist die HR dahingehend verantwortlich, eine veränderungswillige Kultur unter den Besten zu etablieren, die Anziehungskraft und Inspiration für eine ständige Lernbereitschaft, Leidenschaft und Loyalität bietet.

„Für seine Arbeit muss
man Zustimmung
suchen, aber
niemals Beifall.“

Charles-Louis de Montesquieu

Das Ziel und die Aufgabe der HR

Die Bedeutung effektiver Personalarbeit für den Unternehmenserfolg steht außer Frage. Etliche Stimmen sehen den HR-Bereich als entscheidend an. Jim Collins analysierte in seinem Buch „Der Weg zu den Besten“, was Spitzenunternehmen von normalen Unternehmen unterscheidet: Es ist die Auswahl des richtigen Personals. Bevor sie eine neue Unternehmensvision und Strategie entwickeln, trennen sich Unternehmen zunächst von den unpassenden Leuten und die richtigen werden an Bord geholt.¹

Die Veröffentlichung von Dave Ulrich machte der HR ebenfalls deutlich, wie wichtig Personalarbeit aus einer strategischen Sichtweise für ein Unternehmen ist. Nach Ulrich sollte der Personaler verschiedene Rollen einnehmen, um die Unternehmens-Performance zu steigern. Diese verschiedenen Rollen sind zum einen HR Strategischer Business Partner, Change Agent, Coach und Entwickler sowie Administrativer Experte.² Mit der HR-Arbeit und ihren verschiedenen Rollen hilft die Personalabteilung den Mitarbeitern, Potenziale zu heben, ihren Einsatz zu steuern und wiederum neue Talente zu gewinnen. Als Change Agent und strategischer Business-Partner sieht Ulrich die HR als Zuspätkommer für die höchste Unternehmensebene. Er sieht die entwickelte Unternehmensstrategie mit einer fundierten Personalstrategie umgesetzt. Da der Mensch, wie von vielen beteuert wird, das wichtigste Kapital in einem Unternehmen ist, bekommt die Personalarbeit eine enorme Bedeutung. Und wie in jenen Rollen definiert, wird hier zwischen der administrativen und der strategischen Personalarbeit unterschieden. Diese Tatsache lässt auch der Technologie, gerade im Zeitalter von Social Media, KI und Robotik, eine besondere Aufgabe zukommen.

Welche Trümpfe und Möglichkeiten die HR hat, zeigt das Beispiel der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Die wertschöpfenden Tätigkeiten werden in Zukunft noch weitaus mehr Bedeutung bekommen, da Beschäftigte in den Betrieben noch zielgenauer auf die Veränderungen vorbereitet werden müssen. Die digitale Revolution bedeutet insofern auch eine Bildungsrevolution für die Unternehmen. Der „neue“ Mitarbeiter entsteht nicht einfach so, er muss für die moderne Arbeitswelt auch ausgebildet und motiviert werden. Eine wichtige Aufgabe, welche die Personalabteilung analog der Unternehmensziele übernehmen muss. Branchen wie der Finanzsektor oder die Automobilzulieferindustrie, die jetzt schon durch die Veränderung betroffen sind, haben dies erkannt und steuern dagegen. Continental beispielsweise weiß, dass 20.000 seiner Arbeitsplätze von einem Wandel betroffen sind und schult daher bereits heute 120 Mechanik-Ingenieure und Experten für Verbrennungsmotoren zu Elektroingenieuren um.³

Folglich müsste in der Praxis die HR eine Schlüsselfunktion in Unternehmen einnehmen: Der Arbeitsdirektor als der neue CEO oder zumindest aber einer der wichtigen Führungskräfte. Leider sind wir davon vieler Orts so weit entfernt wie noch nie.

¹ Vgl. Collins, J.: *Der Weg zu den Besten: Die sieben Managementprinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*, ORT, DVA, 2002.

² Vgl. Ulrich, D.: *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business Press, Boston, 1996.

³ Tyborski, R.: *ARIANE REINHART IM INTERVIEW Continental-Personalchefin: „Wir haben künftig einen anderen Bedarf an Mitarbeitern“ abgerufen am 30.9.2019 unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ariane-reinhart-im-interview-continental-personalchefin-wir-haben-kuenftig-einen-anderen-bedarf-an-mitarbeitern/25058908.html>*

Die Probleme in der HR – Realitätscheck der HR-Abteilung

Es ist paradox. Obwohl die Personalarbeit so wichtig ist, finden sich kaum Unternehmen, in denen die HR der Spiel-
macher ist. Diese Verantwortung zu übernehmen, ist der HR durch gewachsene Strukturen nicht gegeben. Sie soll
sich auf die tägliche Administration konzentrieren, die per se immer komplexer wird. Besonders, wenn es um Digitali-
sierung geht. Dies bestätigt auch die Kienbaum-Studie. So weiß die HR-Funktion von Ihrer Bedeutung, sieht sich
aber beim Thema Digitalisierung nicht als treibende Kraft. Diese sieht sie indes im Vorstand
(77 %) oder der IT (28 %). Lediglich 14 % sehen sich als Treiber für die Digitalisierung.⁴

Durch das Ausblenden der Digitalisierung entstehen jedoch weitere Probleme in der HR, die teilweise Jahre
aufgeschoben und nicht immer ganzheitlich gelöst werden:

1. Der HR fällt es immer schwerer, Mitarbeiter zu finden

Die Personaldienstleister erfahren einen regelrechten Boom, da Personalabteilungen es nicht schaffen, Personal pro-
aktiv für das Unternehmen zu gewinnen. Besonders unter den Digital Natives tun sie sich schwer, Talente zu finden.
Dies macht auch eine Studie von Bitkom und Personio deutlich: Rund 65 Prozent der Unternehmen finden keine
entsprechenden Bewerber für offene Stellen.⁵

2. Statt Mitarbeiterbindung steigende Fluktuation

Wenn das Unternehmen einen Kandidaten findet und einstellt, versagt die HR-Abteilung erneut. Nach dem BPM
(Bundesverband der Personalmanager) sieht sich die HR zwar als Potenzialfalter für Mitarbeiter.⁶ Doch Studien
darüber sind ernüchternd. So haben 5 Millionen Deutsche Arbeitnehmer nach einer Studie von Gallup innerlich ge-
kündigt und 71 % der Befragten machen Dienst nur nach Vorschrift.⁷

3. Beschäftigung mit Administration statt Arbeit mit den Menschen

Viele HR-Abteilungen führen trotz hoher Komplexität die Lohn- und Gehaltsabrechnung selbst durch, anstatt sie an
Spezialisten auszulagern. Und dies obwohl es, genug andere Brände zu löschen gäbe. Auch das Auslagern von Zeit-
wertkonten einschließlich der damit verbundenen Beratung kann sich lohnen und Ressourcen für wertschöpfende
Tätigkeiten freisetzen. Jede Outsourcing-Beziehung benötigt nur noch eine interne Instanz, welche die Aufgaben
definiert, abstimmt und den Dienstleister samt Ergebnissen kontrolliert. Personalabteilungen verzetteln sich oftmals
noch immer wortwörtlich bei administrativen Tätigkeiten.⁸ Die Angst vor einem Bedeutungsverlust durch die Abgabe
von traditionellen Aufgaben ist zu groß. Hinzu kommt die Angst vor Technologie, begleitet von oft fehlenden Zielen,
die sich die HR durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens eigentlich setzen müsste. So ist nicht erst seit
heute bekannt, dass die digitale Transformation völlig neue Mitarbeiter, aber eben auch neue Arbeitsweisen, erfor-
dert.⁷

⁴ Kienbaum Institut @ISM: Digitalisierung@HR – Strukturen, Prozesse & Kompetenzen der Zukunft, 2016 angerufen am 30.9.2019 unter
http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_upload/Kienbaum_Studie_Digitalisierung_%40HR.PDF

⁵ Bitkom Research Institut: Woran Einstellungen scheitern, 2019, abgerufen am 30.9.2019 unter
<https://www.personio.de/hr-wissen/downloads/studie-woran-scheitern-einstellungen/>

⁶ Bundesverband der Personalmanager: Die 10 Trends 2019, abgerufen am 30.9.2019 unter
https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_hr_trends_2019_final.pdf

⁷ Engelke, A.: UNZUFRIEDENE MITARBEITER: Fünf Millionen Deutsche haben innerlich gekündigt, Frankfurter Allgemeine Zeitung am 29.8.2018
angerufen am 30.9.2019 unter

<https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/merheit-der-arbeitnehmer-haben-innerlich-schon-gekuendigt-15753720.html>

⁸ Haufe: HR hinkt beim digitalen Reifegrad hinterher - Studie der Promerit AG, 2019, abgerufen am 7.10.2019 unter
https://www.haufe.de/personal/hr-management/hr-hinkt-beim-digitalen-reifegrad-hinterher_80_493136.html

Zwischenfazit

Faszinierend ist, dass sich die entsprechenden Ziele und bestehenden Probleme durch den Einsatz digitaler Tools gut umsetzen lassen und dabei sogar signifikant Kosten einsparen lassen. Wenn aber die Digitalisierung in der eigenen Abteilung schwerfällt, ist es kein Wunder, dass sich **die HR von den anderen Abteilungen zunehmend entfremdet und hinterherhinkt.**

Die Kienbaum-Studie macht zum einen deutlich, dass die Digitalisierung den Unternehmen viele Vorteile verschaffen kann und zum anderen, dass die entsprechende Positionierung des Personalbereichs für die digitale Unternehmens-
transformation lebensnotwendig ist.⁹

Die HR-Funktion hat es verschlafen, sich mit Hilfe der Digitalisierung weiterzuentwickeln. Während Marketing und Finance mit der Digitalisierung eine hohe Relevanz für das Unternehmen bekommen haben, ist die HR noch die altbackene Abteilung, in der Meinungen und Papier wichtiger sind als Fakten und Daten.

„Donner ist gut
und eindrucksvoll,
aber die Arbeit
leistet der Blitz.“

Mark Twain

Problembeschreibung der HR-Abteilung – Warum die HR sich nicht selbst digitalisieren kann, geschweige denn das Unternehmen

Warum tun sich HR-Abteilungen so schwer, die Digitalisierung in ihren eigenen Reihen umzusetzen, wohl wissend, dass sie dadurch Mitarbeiter unterstützen und Attraktivität für neue Talente ausstrahlen kann?

Das Problem der HR ist vielfältig. Zum einen ist die Individualität der Personalarbeit eine Herausforderung. Jedes Unternehmen hat verschiedene Anforderungen, verschiedene Mitarbeiter, verschiedene Kulturen und Prozesse. Diese Komplexität erschwert das Verständnis für die Digitalisierung der HR-Prozesse. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Zerstückelung des HR-Anbieter-Marktes zunimmt. Durch die vielen Anbieter wird die Digitalisierung für HR-Abteilung ein unübersichtlicher Dschungel aus Lösungen und Möglichkeiten. Für Technikaverse, wie die HR-Abteilung, hat dies abschreckende Wirkung.

Sogar die großen Anbieter wie SAP oder Sage bieten nicht alle Tools an, die eine HR Abteilung benötigt. Somit gibt es nicht die Lösung: Anforderungen an moderne HR-Systeme sind schlichtweg zu komplex und vielfältig. Es gibt zu viele Einsatzgebiete von A wie Ausbildungsverwaltung bis Z wie Zeitwirtschaft. Folglich tummeln sich viele Anbieter auf dem deutschen Markt. Mit fast 300 Anbietern ein regelrechtes Sammelsurium an Lösungen zu sehr unterschiedlichen Preisen.¹⁰ Hier die Übersicht zu bewahren, ist schwierig.

Zum anderen fehlt das technische Know-how in HR-Abteilungen. Die Mehrzahl der Personaler ist nicht technikaffin – folglich erkennen sie nicht alle Vorteile der Digitalisierung.¹¹ Wird in persönlichen Gesprächen mit Personalleitern gefragt, warum es an digitalen Automatisierungen fehlt, ist die Antwort neben Zeitmangel und Budget vor allem das fehlende Technikverständnis. Die Folge sind standardisierte Ansätze, wie Kosten durch das Outsourcing der Lohn und Gehaltsabrechnung oder die Digitalisierung von Unterschriften praktisch erfolgen kann. Dabei ist hier das Einsparpotenzial in Bezug auf die Gesamtsituation des Unternehmens begrenzt. Der HR-Abteilung könnte hier sogar vorgeworfen werden, Arbeit als Simulation einzusetzen. Damit wird dem Unternehmen nicht geholfen, sondern gegenteilig wichtige Mitarbeiter werden von der produktiven Arbeit abgehalten.

Diese beiden Probleme, die Komplexität des HR-Anbieter-Marktes und das Fehlen digitalen Know-hows der Personalabteilung, fördern letztendlich die Einsicht, besser nichts zu verändern. Getreu dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ ist auch die Befürchtung groß, sich im Nachgang eingestehen zu müssen, dass effiziente und durchdachte Maßnahmen am Ende doch wertvolle Zeit und unnötige Arbeit sparen. Der gefühlte, vermeintliche Bedeutungsverlust sei außen vor.

¹⁰ Daubenberger, D.: Der Markt für HR Software Digitalisierung der Personalarbeit nimmt Fahrt auf, 2019, abgerufen am 30.9.2019 unter <https://www.computerwoche.de/a/digitalisierung-der-personalarbeit-nimmt-fahrt-auf,3545698>

¹¹ Vgl. Ebd.

Eine nicht repräsentative Studie zum HR-Management zeigte bei 20 deutschen Mittelständlern, dass alle Unternehmen zwar aktiv am HR-Management arbeiten, jedoch viele von ihnen sich auf Einzelaufgaben beschränken. Dies waren vor allem Weiterbildung, Recruiting oder die Vereinheitlichung der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Die wenigsten befragten Unternehmen arbeiten an einem integrierten Managementsystem. Das bedeutet, dass fast alle versuchen, IT-Spezialanwendungen zu verknüpfen. Folglich steigt die Komplexität im HR-System immer weiter an. Ein Flickenteppich aus verschiedenen Lösungen entsteht. Neben der steigenden Komplexität erhöht sich die Fehleranfälligkeit der Systeme.

Eine Gesamtstrategie, wie zum Beispiel ein einheitliches digitales HCM-System, steht bei den wenigsten Unternehmen auf der Agenda. Grund für die Distanz zu integrierten Lösungen sind neben Zeit und Budget das fehlende Know-how. Dabei sind Vorteile einheitlicher Systeme nicht nur eine verringerte Komplexität sowie Kosteneinsparungen. Integrierte Managementsysteme bieten auch die Möglichkeit, Daten zu sammeln und eine Zukunftsanalyse über das Unternehmen zu erstellen. Diese Predictive Analytics ermöglichen der HR einen umfassenden Einblick in alle Geschäftsfelder.

Ein weiterer Grund, warum HR wenig im Unternehmen für die Digitalisierung tut, ist die Diskrepanz der Personalabteilung zwischen Vision und Realität, zwischen dem Denken und dem Handeln, zwischen Relevanz und Nicht-Relevanz. HR hat die Begabung, sich eher mit Themen zu beschäftigen, die sehr von weichen Faktoren bestimmt sind, als sich mit der Zukunft der Arbeitsplatzanforderungen oder der Strategie des Unternehmens auseinanderzusetzen.

Die Veröffentlichung des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) über die 10 Trends für 2019, macht diese Diskrepanz deutlich: Der BPM beschäftigt sich mit Soft-Facts wie digitale HR-Ethik oder spricht über einen digitalen Bildungskanon.¹² Alles wichtige Themen, jedoch sollten erst die grundlegenden Hausaufgaben erledigt werden. Wird die Digitalisierung in Unternehmen und der HR nicht vorgebracht, ist das Existenz gefährdend. Beispiele sind Quelle oder Nokia. Große Einzelhändler wie Wal-Mart, Karstadt oder Kaufhof, die von Amazon jeden Tag mehr unter Druck geraten, sind von der Digitalisierung ebenfalls in ihren Grundfesten bedroht. Hier hat die HR die Aufgabe, mit dem richtigen Personal auf die zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens zu reagieren.

„Glück hilft nur
manchmal,
Arbeit immer.“

Friedrich Rückert

¹² Bundesverband der Personalmanager: Die 10 Trends 2019, abgerufen am 30.9.2019 unter https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_hr_trends_2019_final.pdf

Lösungsoptionen

Damit HR wieder für das Unternehmen relevant und effizient wird, muss die digitale Transformation aktiver gestaltet werden. Dabei müssen Vorstand und IT die HR in die Digitalisierung führen. Durch die Digitalisierung aller HR-Aufgaben werden nicht nur Kosten gesenkt, sondern auch das Unternehmen bei der Umsetzung seiner Ziele unterstützt. HR wird durch die Digitalisierung schlagkräftiger und kann sich auf die Kernaufgaben konzentrieren. Da für diese Transformation ein gleichermaßen hohes Maß an Technik- und HR-Erfahrung notwendig ist, sollte ein Partner mit HR- und Management-Kompetenz und IT-Know-how diesen Prozess begleiten.

Um der Gefahr vorzubeugen, in operative Hektik zu verfallen und einen digitalen Infarkt zu verursachen, müssen die Unternehmensziele durch die HR in entsprechende Zwischenziele und Maßnahmen definiert werden. Dabei sind auch die „neuen“ Erwartungen der Mitarbeiter und der potentiellen Bewerber wie Home-Office oder Work-Life-Balance einzubeziehen und entsprechend zu synchronisieren. Niemandem ist geholfen, wenn alles digitalisiert ist, aber keiner es anwenden kann.

Wenn diese Ziele klar sind, muss unbedingt das Potential der bestehenden IT-Architektur bewertet werden. Oft steckt mehr in ihr, als die HR oder gar die Unternehmensführung weiß. Wenn die Bewertung und Potentialanalyse vorliegt, sollten danach Schnittstellen und entsprechende IT-Module geprüft werden. Denn: Nicht hinter jeder guten HR-Lösung steht auch eine gute IT-Lösung. Folgeschäden sind dann wachsende Abhängigkeiten und Kosten sowie wenig Flexibilität bei steigender Komplexität.

Bei der Auswahl einer modernen Softwarelösung geht es nicht (mehr) darum, eine HR-Lösung zu finden und diese nicht zwanghaft in die vorhandene IT-Struktur hineinzustopfen. Moderne Unternehmen arbeiten besonders in der HR mit einer heterogenen IT-Landschaft, für die eine gemeinsame Nutzung von Daten über verschiedene Anwendungen, Datenbanken und Betriebssystemen charakteristisch ist. Integration und kluge Implementierung statt Insellösungen sind heute gefragt. Leider neigen Unternehmen und die HR heute noch immer dazu, Insellösungen zu bauen und damit die Komplexität zu erhöhen. HR-Lösungen sind in Zukunft Teil einer kompletten IT-Architektur. Stattdessen sammeln sich Anbieter auf dem Markt, die persönlichen Service oder eine vermeintlich pfiffige HCM-Lösung anbieten, ohne dabei eine realistische und tatsächlich umsetzbare IT-Lösung zu kennen.

Hier ist die IT in der Verantwortung, den Softwareherstellern ein Verständnis der vorhandenen Strukturen zu vermitteln. Neben dem grundsätzlichen Denken in Schnittstellen und Komponenten gilt es dabei insbesondere, die Abhängigkeiten von Betriebssystemen sowie von anderen – teils fremdbezogenen, teils selbst erstellten – Komponenten untereinander im Auge zu behalten. Nur mit entsprechender IT-Kompetenz kann eine zukunftssichere Kompatibilität mit Cloud, Mobile oder anderen zukünftigen Unternehmenstechnologien sichergestellt werden. Nur so wird die HR zu den Lösungen geführt, die den kommenden Herausforderungen gerecht werden.

Beispielsweise erfüllen moderne Softwarelösungen aktuelle Sicherheitsanforderungen. Die zunehmende Komplexität der rechtlichen Situation im Hinblick auf den Datenschutz, Stichwort DSGVO, führt sowohl zu Nachweispflichten als auch Haftungsrisiken. Entsprechend müssen Daten nicht nur sicher sein, sowohl vor unberechtigtem Zugriff als auch vor Hardware-Problemen. Moderne Softwarelösungen stellen demnach sicher, dass genau protokolliert wird, wer welche Daten wann gesehen, geändert oder gelöscht hat. Sie bieten zudem den Vorteil, dass sie sich flexibel an die weitere Unternehmensentwicklung anpassen lassen. Das erleichtert mögliche Umstellungen und spart etwaige Kosten. Jedoch ist der richtige Zeitpunkt für die Umstellung wichtig: Zur falschen Zeit kann sich nicht nur der eigentliche Umstellungsaufwand deutlich erhöhen, unter Umständen verzichtet das Unternehmen leichtfertig auf zahlreiche Vorteile.

„Die Zukunft kann
man am besten
voraussagen,
wenn man sie
selbst gestaltet.“

Alan Kay

Was sind die nächsten Schritte für die Unternehmensführung

- HR ein präzises Verständnis der Unternehmensstrategie geben und die Umsetzung anhand von Kennzahlen (KPIs) ausrichten.
- Eine IST-Analyse durchführen und daraus eine Soll-Situation ableiten.
- Administrative HR-Prozesse automatisieren und damit Kräfte und Budgets für die wichtigen Aufgaben freisetzen.
- (produktive) HR-Prozesse in Zusammenarbeit mit der IT automatisieren.
- Technologische Partner integrieren, die gleichermaßen ein hohes Maß an IT und HR-Verständnis aufweisen.
- Die Zielmarke setzen, die Kosten der HR-Abteilung um mindestens 30 % zu senken.
- Die HR als Partner für die Mitarbeiterentwicklung etablieren, damit diese ihre Ziele erfolgreich erreichen können.
- Bei Recruiting-Prozessen eigene Expertise aufbauen, soziale Medien und Active Sourcing implementieren.



CONVOTIS AG
An der Hauptwache 11
60313 Frankfurt am Main
Fon +49 (0)69 677 290 - 715
Fax +49 (0)69 677 290 - 815

Zu den Autoren



Prof. Andreas Kiefer

Andreas Kiefer führte die ADP Deutschland, einen an der NASDAQ in New York gelisteten Weltmarktführer für HR-Services. Heute berät er Unternehmen und ist Geschäftsführer bei der xdot GmbH, einem Unternehmen der CONVOTIS AG aus Frankfurt am Main. Durch die Expertise aus Technologie und HR bietet CONVOTIS ein einzigartiges Spektrum von HR Lösungen an, welche in bestehende Lösungen implementiert werden.

Seine Kernkompetenzen liegen in der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Führung von Unternehmen im Bereich Technologie, mit einem besonderen Schwerpunkt in der IT, sowie bei Cloud- und BPO-Services. Zu den Abschnitten seiner erfolgreichen Karriere zählen unterschiedliche Managementrollen wie C-Level-Positionen im Bereich IT bei führenden Finanz- und Logistikunternehmen als auch das General Management von IT- und Serviceunternehmen bei einem S+P 500 IT-Dienstleister.

Über seine Fähigkeiten als General Manager hinaus hat Kiefer schon immer versucht, Zukunftstrends frühzeitig zu erkennen, sie zu nutzen und diese auch zu beschreiben. Auf der Basis der daraus entstandenen Publikationen wurde er 2009 als Gastprofessor mit den Schwerpunkten Führung und Kommunikation an die Universität der Künste in Berlin berufen. www.andreas-kiefer.eu



Jürgen Lange

Jürgen Lange ist erfahrener Unternehmer, Investor und Coach/Dozent für Unternehmer. Die von ihm 1999 gegründete Unternehmensgruppe CONVOTIS AG ist langjähriger IT- und HR-Service-Partner für den Mittelstand. CONVOTIS AG realisiert die individuelle und einsatzfähige HR-Umgebungen, wodurch HR Services für Anwender nutzbarer und damit für Unternehmen effizienter und wertvoller werden. Durch die Expertise aus Technologie und HR bietet CONVOTIS ein einzigartiges Spektrum von HR Lösungen an, welche in bestehende Lösungen implementiert werden.

Zudem unterrichtet Jürgen Lange den Studiengang Unternehmertum an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe und ist Vorstandsvorsitzender der Frankfurter SportStiftung. Er ist Autor der Bücher „Datenflut – Fluch oder Segen?“ und „Daten für Steuern & Sozialversicherungen effizient managen“.

Wer war wer?

Alan Curtis Kay

* 17. Mai 1940 in Springfield, Massachusetts,

ist ein amerikanischer Informatiker, der als Pionier in den Bereichen der objektorientierten Programmierung, Smalltalk, Squeak und der Gestaltung grafischer Benutzeroberflächen gilt.

Er ist Präsident des Viewpoints Research Institute[2], Privatdozent für Informatik an der University of California, Los Angeles sowie Mitglied des Beratungsgremiums von TTI/Vanguard. Bis Mitte 2005 war er Senior Fellow bei Hewlett-Packard, sowie Gastprofessor an der Universität Kyōto und Privatdozent am Massachusetts Institute of Technology (MIT).[3] Kay ist ein gewähltes Mitglied der American Academy of Arts and Sciences, der National Academy of Engineering, und der Royal Society of Arts.[4] Entsprechend seinem Werdegang wurde Kays Werk selbst zum Beispiel für das durch ihn geprägte geflügelte Wort: „The best way to predict the future is to invent it.“[5]

(Die beste Methode die Zukunft vorherzusagen besteht darin, sie zu erfinden.) *Mehr unter wikipedia*

Charles-Louis de Secondat, Baron de La Brède de Montesquieu

getauft am 18. Januar 1689 auf Schloss La Brède bei Bordeaux; † 10. Februar 1755 in Paris, bekannt unter dem Namen Montesquieu, war ein französischer Schriftsteller, Philosoph und Staatstheoretiker der Aufklärung. Er gilt als Vorläufer der Soziologie, bedeutender politischer Philosoph und Mitbegründer der modernen Geschichtswissenschaft.

Obwohl der gemäßigte Vordenker der Aufklärung für seine Zeitgenossen auch ein erfolgreicher belletristischer Autor war, ist er vor allem als geschichtsphilosophischer und staatstheoretischer Denker in die Geistesgeschichte eingegangen und beeinflusst noch heute aktuelle Debatten.

Friedrich Johann Michael Rückert

* 16. Mai 1788 in Schweinfurt; † 31. Januar 1866 in Neuses; (Pseudonym Freimund Raimar, Reimar oder Reimer)

war ein deutscher Dichter, Sprachgelehrter und Übersetzer sowie einer der Begründer der deutschen Orientalistik.

Rückert beschäftigte sich mit mehr als 40 Sprachen und gilt als Sprachgenie.[1] Zu seinem Freundeskreis zählten der Dichter August von Platen, der Philosoph Friedrich von Schelling und der Universalgelehrte Johann Wilhelm Andreas Pfaff.[2] Rückert ist Namensgeber des Friedrich-Rückert-Preises und des Coburger Rückert-Preises.

Mark Twain, eigentlich Samuel Langhorne Clemens

* 30. November 1835 in Florida, Missouri; † 21. April 1910 in Redding, Connecticut, war ein amerikanischer Schriftsteller.

Mark Twain ist vor allem als Autor der Bücher über die Abenteuer von Tom Sawyer und Huckleberry Finn bekannt. Er war ein Vertreter des Literatur-Genres „amerikanischer Realismus“ und ist besonders wegen seiner humoristischen, von Lokalkolorit und genauen Beobachtungen sozialen Verhaltens geprägten Erzählungen sowie aufgrund seiner scharfzüngigen Kritik an der amerikanischen Gesellschaft berühmt. In seinen Werken beschreibt er den alltäglichen Rassismus; seine Protagonisten durchschauen die Heuchelei und Verlogenheit der herrschenden Verhältnisse.