ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe September 2019

Ad Special im Harvard Business Manager
www.manager-wissen.com

PERSONALMANAGEMENT

Digitalisierung und Zukunft der Arbeit: Herausforderungen für das Personalmanagement

Von Markus Böing

Die Zukunft der Arbeit und die Digitalisierung sind untrennbar miteinander verbunden. Für Personalabteilungen besteht die Herausforderung sowohl in der disruptiven Veränderung klassischer HR-Services wie Training und Talent-Akquisition als auch in der Weiterentwicklung oder Neuaufstellung zugehöriger Technologielandschaften. Die Investitionen in HR-Technologie und HR-Transformation nehmen kontinuierlich zu, aber parallel gestiegene Erwartungen und technische Innovationen erfordern andere Vorgehensweisen und eine digitale Innovationsstrategie für HR.

Markus Böing, Partner Human Capital Advisory Services bei Deloitte in Deutschland

Die Beiträge dieses Specials zeigen exemplarisch auf, welche Herausforderungen sich für die Personalabteilungen deutscher Unternehmen durch die Digitalisierung ergeben und wie sie sich diesen stellen. Weiterhin geben wir Einblick, wie innovative Anbieter von digitalen Lösungen neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit ermöglichen und ihren Kunden dabei helfen, den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten.

Status der Digitalisierung in deutschen Personalabteilungen

Digitalisierung betrifft Personalabteilungen in vielfältiger Weise und bietet neben steigenden Erwartungen auch enormes Potenzial für einen unmittelbareren Beitrag zum Unternehmenserfolg. So wird einerseits die Weiterentwicklung der klassischen HR-Dienstleistungserbringung mit digitalen Technologien erwartet, während darüberhinausgehend die Verantwortung von HR als aktiver Gestalter der digitalen Transformation des Unternehmens an Bedeutung gewinnt. Grundlage – sowohl als Enabler und vielfältig auch als Treiber – für beide Aufgabenbereiche stellen neue Technologien dar.

Spätestens mit Verfügbarkeit der Cloud-Technologie für HR-Anwendungen – zunächst im Talentbereich und später auch für die HR-Administration etc. – stellt sich zunehmend die Frage nach der geeigneten HR-Technologielandschaft. Diese wird insbesondere durch zwei disruptive Veränderungen im Umfeld der Personalabteilungen beeinflusst: veränderte Erwartungen und technische Innovationen.

Veränderte Erwartungen

Externe Faktoren im Geschäftsumfeld wie Globalisierung, Digitalisierung oder Fachkräftemangel erfordern es, zunehmend und mit steigender Geschwindigkeit bestehende Geschäftsmodelle permanent zu hinterfragen und anzupassen. Die Rolle und auch das Dienstleistungsspektrum von HR gerät dadurch selber in besonderem Maße in den Fokus. HR ist aufgefordert, sowohl die eigenen Services auszubauen und zu digitalisieren – etwa in Hinblick auf das Management von sogenannten Contingent Workers – sowie als Unterstützer und Treiber die Veränderungsprozesse des Unternehmens zu ermöglichen, insbesondere im Hinblick auf Agilität, Kultur und Leadership im Rahmen der Digitalisierung.

Ein weiterer Faktor, der zunehmend auch die Erwartungen an die Dienstleistungen aus dem Personalbereich prägt, ist die Employee Experience. Diese wird sowohl hinsichtlich ihres Ursprungs als auch in Bezug auf die Lösung durch die digitale Komponente geprägt. Entsprechend vielfältig und ambitioniert sind die Erwartungen an HR.

Technische Innovationen

Im gleichen Maße wie sich Erwartungen an HR verändern, registrieren wir eine exponentielle Innovationsgeschwindigkeit für digitale HR-Anwendungen. Aktuell entwickeln mehr als 1400 HR-Technologie-Anbieter Lösungen für nahezu sämtliche HR-Dimensionen – Tendenz steigend. Basierend auf neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz, Robotics Process Automation (RPA), Blockchain oder Spracherkennung erweitern sowohl etablierte Cloud-Anbieter als auch Startups permanent das Spektrum der HR-Anwendungen.

Auch die schon zu Beginn des Internet-Hypes stark promoteten Mitarbeiterportale erfuhren nun dank der Verfügbarkeit neuer technischer Möglichkeiten eine Renaissance. Unter dem Stichwort „Unified Engagement Plattform“ wird Nutzern ein singulärer rollenbasierter Zugang für eine Vielzahl von Systemen angeboten. Über diesen Ansatz drängen auch originär nicht dem Spektrum der HR-Anwendungen zuzuordnende Anbieter wie ServiceNow in den erweiterten Markt der HR-Anwendungen. Weitere Lösungen wie zum Beispiel Service Management kommen auf diesem Wege gleich mit ins Portfolio. Das macht aus Anwendersicht unbedingt Sinn, da der normale Mitarbeiter und Manager nicht differenzieren möchte, welchen Zugang er für die Erledigung seiner vielfältigen Aufgaben wählt (HR oder Sonstiges).

Im Kontext veränderter Erwartungen an HR stellen insbesondere die technische Innovationsgeschwindigkeit der HR-Lösungsanbieter an sich

Der Autor

Markus Böing *ist Partner der Service Line Human Capital Advisory bei Deloitte in Deutschland. Seit mehr als 20 Jahren tätig in führenden Positionen globaler Consulting-Unternehmen fokussiert er branchenübergreifend auf Strategie- und Umsetzungsprojekte sowohl für HR-Technologie als auch HR-Transformationsprojekte. Als verantwortlicher Partner für „Digital HR“ inspiriert und gestaltet er mit seinem Team die digitale Komponente der Zukunft der Arbeit.*

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
Grabengasse 4 · 69117 Heidelberg
www.manager-wissen.com

Layout: haessmedia · 69245 Bammental · Hauptstraße 37
Druck: ColorDruck Solutions GmbH
Gutenbergstraße 4 · 69181 Leimen

und die zunehmende Intransparenz hinsichtlich Funktionalität und Eignung zur Abbildung unternehmerischer Anforderungen Entscheider in HR und IT vor Herausforderungen.

Wo stehen deutsche Unternehmen bei der Bewältigung der digitalen Herausforderung?

Die HR-Cloudsuiten führender Anbieter wie z. B. Oracle, SAP und Workday bilden häufig die Grundlage einer zukunftsweisenden HR-IT-Landschaft. Diese subskriptionsbasierten Lösungen sind bereits in vielen Unternehmen zum Standard geworden, werden jedoch nachhaltig im Wettbewerb um die jeweils beste Lösung von spezialisierten Startups herausgefordert. Dieses gilt sowohl für jene häufig in einer ersten Welle implementierten Talent Management Prozesse und Konzepte als auch für die klassischen HR-Administrationsprozesse.

Wie die Human Capital Trendstudie 2019 von Deloitte zeigt, bilden die HR-Technologien und Employee Experience den zweitwichtigste HR-Trend in Deutschland. 73 Prozent der hierzulande befragten Unternehmen bewerten das Thema als wichtig oder sehr wichtig. Bemerkenswert hierbei ist jedoch, dass die mit der Einführung von HR-Cloudsuiten verbundenen Erwartungen auch deutscher Unternehmen häufig nur unvollständig erfüllt werden konnten.

Bei Betrachtung der lokalen Daten fällt auf, dass deutsche Unternehmen sich tendenziell besser gerüstet für die Erfüllung der Business Anforderungen sehen als ihre internationalen Pendants (siehe Abbildung).

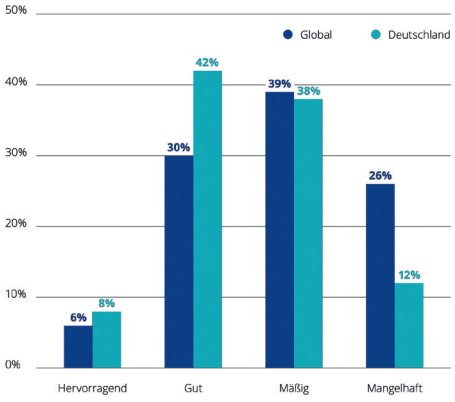
Die Selbsteinschätzung globaler Unternehmen fällt hierbei deutlich geringer aus. Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, als dass die Adaption technischer HR-Innovationen im deutschen Markt traditionell mit einem zeitlichen Versatz von mehreren Jahren erfolgt und somit der Reifegrad im Durchschnitt entsprechend niedriger zur internationalen Peergroup zu bewerten ist. Da bei dieser Erhebung sowohl HR- als auch Business-Verantwortliche befragt wurden, liegt die Vermutung nahe, dass auch die Formulierung von Erwartungen hinsichtlich digitaler Unterstützung für und durch HR seitens der geschäftsverantwortlichen Manager weniger entwickelt ist. Trifft diese Interpretation zu, wären Inspiration und das gezielte Entwickeln eines digital Mindsets für Führungskräfte dringend nötig.

Während auf der Habenseite – neben anderen Zielen – zweifelsohne die Schaffung einer globalen und geschäftsbereichsübergreifenden HR-Datenbasis mit einem einheitlichen User-Interface als wesentlicher Meilenstein für viele Unternehmen zu verbuchen ist, konnten andere wichtige Ziele häufig nur unvollständig erreicht werden. Insbesondere Erwartungen hinsichtlich der Verbesserung der Employee Experience, der Effizienz und Effektivität der HR-Services zugunsten strategischer Aufgaben sowie vielfältige Aspekte im Bereich der Adaption von HR- Innovationen blieben hinter den Erwartungen zurück.

Hier drängt sich die Frage nach den Ursachen und nach den Lehren bei weiteren Investitionen in digitale Technologie für HR-Anwendungen auf.

Zum einen liegt der mangelnden Zielerreichung häufig eine unrealistische Erwartungshaltung zugrunde. Für die vielfältigen digitalen HR-Bedarfe heutiger Unternehmen – insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit im Anbietermarkt und den sich fortlaufend entwickelnden Erwartungen der Mitarbeiter und Führungskräfte – können HR-Suiten nur eine, wenn auch sehr solide Basis bilden. An der Einbettung dieser Suiten in ein digitales Ökosystem führt kein Weg vorbei.

Weitere wichtige Elemente dieses Ökosystems bilden neben traditionellen „Enabling Technologies" wie Dokumenten-Management-, Archivierungs-Briefschreibungs- und Case Management-Systemen insbesondere AI- und Robotics-Anwendungen sowie Kommunikationslösungen mit intelligenter Spracherkennungssoftware. Es ist offensichtlich: Die funktionale Zusammenstellung der verschiedenen Komponenten basierend auf den Anforderungen unterschiedlicher Stakeholdergruppen sowie die technische Integration gewinnen hierbei eine zusätzliche Komplexität.



Selbsteinschätzung deutscher und globaler Unternehmen im Vergleich: Wie gut die HR-Technologie aufgestellt ist, um Business-Anforderungen zu erfüllen. Quelle: Deloitte, Human Capital Trendstudie 2019

Neben der Anerkennung, dass die zielführende HR-IT-Landschaft einen multiplen Charakter haben muss, zeichnen sich erfolgreich eingeführte HR-IT-Anwendungen durch eine hohe Akzeptanz und Anwenderfreundlichkeit im Sinne einer integrierten Employee Experience aus. Und hier liegt ein weiterer wesentlicher Erkenntniszuwachs aus den bisherigen Erfahrungen der Digitalisierung von HR-Prozessen. Aktuell bewertet in Deutschland nur jeder vierte Befragte das HR-Team als (sehr gut) vorbereitet, um auf den Verbesserungsbedarf bei der Employee Experience zu reagieren, und bringt hiermit insbesondere auch die Defizite der Einführung von HR-Anwendungen zum Ausdruck.

Strategien und Handlungsempfehlungen

Die große Frage an dieser Stelle ist, wie Organisationen es schaffen können, sich der Digitalisierung der HR-Funktion zu stellen. Dabei sollte es zwar im ersten Schritt darum gehen, die Digitalisierung und ihre Auswirkungen zu verstehen, aber auch darauf basierend mehr als nur isolierte Digitalisierungsinitiativen zu starten. Für eine zukunftsgerichtete Aufstellung muss es das Ziel sein, ein ganzheitliches Vorgehen zu entwickeln und ein Stadium des „Digital-Seins" anzustreben.

Mit folgenden vier Schritten als Leitfaden kann man sich diesem Ziel erfolgreich annähern:

- **Explore.** Im ersten Schritt ist es elementar zu verstehen, was Digitalisierung allgemein und für die HR-Funktion im spezifischen bedeutet. Dazu gehört die Entwicklung eines Verständnisses, welche aktuellen Trends sowie internen und externen Rahmenbedingungen diese bedingen und prägen sowie ein Verständnis der damit einhergehenden Einschränkungen und Risiken. Zusätzlich werden im ersten Schritt ebenfalls die aktuellen Möglichkeiten im Rahmen der Digitalisierung anhand von Use Cases oder konkreten technologischen Anwendungen kennengelernt und erörtert. Hier geht es noch nicht darum, Überlegungen hinsichtlich der eigenen Organisation anzustellen, sondern sich vielmehr auf die aktuelle Umwelt der Digitalisierung einzulassen.
- **Visioning.** Basierend auf diesem Wissen können Organisationen den zweiten Schritt starten. Im Visioning geht es darum, das erworbene Wissen auf die eigene Organisation zu übertragen und in einer gedanklichen Welt ohne Rahmenbedingungen und Barrieren die Zukunft der eigenen Organisation zu beschreiben. In diesem Schritt ist es entscheidend, die Entscheidungsträger für eine spätere digitale HR Roadmap an den Tisch zu bekommen. Im Workshop/Lab Format und unter Nutzung von Design Thinking-Methoden wird so auch die Employee Experience von Beginn an in den Mittelpunkt gestellt und fließt als zentrales Design-Kriterium in die Vision der zukünftigen digitalen HR-Funktion ein. Damit ist ein Bild für die künftige, digitale HR-Funktion geschaffen. Für die Umsetzung fehlt jetzt noch die Definition eines geeigneten Aufsetzpunktes.
- **Digital Maturity Assessment**. Entlang der zuvor beschriebenen Elemente der Digitalisierung sowie des Mitarbeiterzyklus werden zunächst der Reifegrad der Organisation und folgend anhand konkreter gewichteter Businessprioritäten Zielszenarien definiert. Ein weiterer Gegenstand dieses Schrittes ist auch die Erarbeitung einer Indikation über den benötigten Aufwand und den Zeitrahmen zur Umsetzung der identifizierten einzelnen Initiativen.
- **Definition der HR Roadmap**. Im Rahmen der Definition der digitalen HR-Roadmap werden nun die konkreten Digitalisierungsinitiativen hinsichtlich ihrer funktionalen und technischen Abhängigkeiten analysiert und konkret hinsichtlich Datenmodell, Umsetzungszeitrahmen, Ressourcenbedarf und Budget geplant. Der Erarbeitung einer integrierten zukünftigen technischen Landschaft kommt hierbei besondere Bedeutung zu. Alternative Planungen sind hier bewusst erwünscht und helfen, weitere Abhängigkeiten und Restriktionen zu berücksichtigen.

Die beschriebenen Schritte können im Rahmen von Workshops oder Labs in relativ kurzer Zeit und mit geringem Ressourcenaufwand getätigt werden und geben HR- und IT-Organisationen einen ganzheitlichen Fahrplan an die Hand, um die Digitalisierung innerhalb der eigenen Funktion voranzutreiben und damit bedarfsgerecht die Digitalisierung der Gesamtorganisation zu begleiten.

Humanisierung der Personalfunktion durch Technologie: Widerspruch, Wahnsinn oder Vision?

Von Elisa Binzberger und Dr. Reza Moussavian

Vier Mitarbeiter des Bereichs „HR Digital & Innovation" beugen sich über ein Tablet – abwechselnd kämpfen sich die Kollegen in verschiedenen Mini-Spiele durch immer mehr Schwierigkeitsgrade. Erst Gelächter. Dann Neugier: Was sagt die Künstliche Intelligenz über Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter?

Auf den ersten Blick wirkt es wie eine Zocker-Pause Jugendlicher mit Smartphone auf dem Schulhof. Der zweite Blick offenbart den Wandel: Hier wird Personalarbeit ins digitale Zeitalter katapultiert. Die Kollegen testen einen Prototyp für ein Handy-Spiel, mit welchem zukünftig neue Mitarbeiter bei der Deutschen Telekom rekrutiert und nach Fähigkeiten wie strategischem Denken, Empathie, Kooperationsbereitschaft oder Innovationsfreude getestet werden sollen. Seit Sommer 2018 sind verschiedene Mini-Spiele ein Bestandteil des Auswahlverfahrens für das Trainee-Programm der Deutschen Telekom.

Innovation und Personalfunktion wird oft als Gegensatz dargestellt. Auch Digitalisierung, moderne Technologien und der HR-Bereich scheinen nicht ganz so gut zusammenzupassen. Um dies bei der Deutschen Telekom zu ändern und den HR-Bereich von innen heraus zu transformieren, haben wir vor einigen Jahren ein Innovationslabor gegründet und zwar innerhalb von HR. Das Team von „HR Digital & Innovation" sitzt nicht in einem hippen Industrie-Loft in Berlin Kreuzberg, sondern in der Zentrale der Deutschen Telekom im beschaulichen Bonn. Möglichst nah dran zu sein an der Organisation hat sich als wichtig herausgestellt, denn um Veränderung anzustoßen, muss man wissen, wo die Probleme liegen.

Das Team besteht aus Menschen verschiedenster Disziplinen von Designern über Psychologen, von Change Managern und ehemaligen Beratern bis hin zu richtigen Nerds. Dieses interdisziplinäre Team hat die Aufgabe, die Digitalisierung des HR-Bereichs mitzugestalten. Inzwischen beschränkt sich der Bereich längst nicht nur auf HR, sondern unterstützt den Wandel der Telekom in eine digitale und agile Arbeitswelt. Beispielhaft stellen wir nachfolgend eine Auswahl an HR-Tech Projekten vor.

Virtual Reality Onboarding

Dass der erste offizielle Interaktionspunkt neuer Leitender Angestellter der Telekom ein nicht-inspirierender Papierstapel war, passte nicht zum Bild einer digitalen Telekom. Unter Federführung des HR-Innovationsbereichs wurde eine Virtual Reality Lösung entwickelt. Das Onboarding-Erlebnis der Führungskraft beginnt zuhause auf dem Sofa, wenn sie die magenta Kartonbox auspackt, die persönliche VR-Brille aufsetzt und von unserem CEO Tim Höttges im Karohemd begrüßt wird. Man erhält einen ersten Einblick in die grundlegenden Bausteine der Telekom: Shop, Service Center, Führungsprinzipen und Geschäftsstrategie.

Mitarbeiter App

Bei klassisch administrativen HR-Prozessen, regierte bis vor kurzer Zeit noch viel Papier wie bei der Einreichung von Krankmeldungen oder der Reisekostenabrechnung. Alle diese für Mitarbeiter nervigen administrativen Zeitfresser wurden in eine nutzerfreundliche App migriert. Darüber hinaus unterstützt eine Künstliche Intelligenz bei der Raumbuchung in Desksharing-Umgebungen. Die Mitarbeiter-App zeigt, wie Technologie zur Entlastung von Mitarbeitern beiträgt und Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten schafft.

HR Tech Room

Ein leerstehendes Vorstandsbüro wurde kurzerhand von uns gekapert und in eine Zukunftswerkstatt umgebaut. Dort kann man seit jüngstem erleben, wie in Zukunft die „Reise" eines Mitarbeiters aussehen könnte. Virtuelles Onboarding, digitales Assessment Center, Skill-Analyse durch Künstliche Intelligenz, innovative Zusammenarbeitstools, digitaler Karriere-Coach, Interaktion mit Robotern, Holoportation (3D-Zusammenarbeit im virtuellen Raum) sind nur einige der vielen Stationen.

People Analytics

Was haben Segelbedingungen an der Adria, Hotelbau in Griechenland und die Arbeitslosenquote der EU mit der Workforce Planung der Telekom zu tun? In einem mehrere Personalfunktionen (Business Partner, HR Planung, HR Controlling, HR Innovation u. a.) umfassenden Projekt haben wir mittels Big Data Analytics und Künstlicher Intelligenz, konkret Machine Learning, uns dieser Frage gestellt. Die Verarbeitung von fast einer Milliarden Datenpunkten über Zeitreihen-Analysen, selbstoptimierenden Algorithmen und strategischen Trends verdeutlicht die umfängliche Veränderung in der strategischen wie auch operativen Personalplanung. Die hier gewonnenen Erkenntnisse z. B. zu Skill Planung oder Personalkosten, wären ohne digitale Technologien nicht möglich gewesen.

Unsere Empfehlungen und Erfahrungen

- **Start small, but start:** Statt Hochglanz-Präsentationen auf Vorstandsebene mit Mitarbeitern und Führungskräften, lieber an echten Arbeitsherausforderungen arbeiten und neue Dinge ausprobieren. Eine Vision setzt man nicht durch die 63. Version einer Powerpoint um, sondern durch Machen, Scheitern, Lernen und dann: besser machen.
- **Ein HR-Lab mittendrin:** Ein Lab muss integraler Bestandteil der Personalfunktion sein und sollte die Realität eines Konzerns kennen. Denn wenn man nicht aus erster Hand die Herausforderungen und Einschränkungen des Unternehmens und der Belegschaft erlebt, wird man keine guten HR-Lösungen beisteuern können.
- **HR braucht Tech:** Während viele HR-Bereiche die IT gedanklich und im Tun auslagern, glauben wir an das Upskilling von HR. Wir brauchen ein tiefes Verständnis von IT wie auch Design, um die Digitalisierung und Automatisierung vieler HR-Produkte möglichst nutzerfreundlich, intuitiv und einfach zu gestalten – und um bewusst zu entscheiden, wo die menschliche Interaktion unabdingbar ist. HR muss sich unserer Meinung nach mit Digitalisierung und Technologie auseinandersetzen, aber nicht als Selbstzweck – sondern vielmehr, um den Menschen noch besser in den Mittelpunkt zu rücken.
- **Pull statt Push:** Moderne Personalarbeit lebt nicht von Governance und Prozessorientierung, sondern von überzeugenden Angeboten, die aus Mitarbeitersicht Mehrwert schaffen.
- **Weder schön noch Kunst:** Auch Innovationsbereiche, gerade in HR, müssen sich die Hände schmutzig machen und sich mit den Tiefen der Implementierung auseinandersetzen. Dazu gehören auch Themen wie Arbeitsrecht, Datenschutz, Mitbestimmung und IT-Machbarkeit.
- **„Can do"-Mentalität:** Die vermutlich schwierigste und gleichzeitig essenziellste Empfehlung, die wir aussprechen können, hat mit der Haltung und Einstellung der Mitarbeiter zu tun. Leidenschaft und Überzeugung spürt man in den Produkten, der Beratung und der Gestaltung der „moments that matter".

Die Autoren

Elisa Binzberger
arbeitet im Bereich HR Digital & Innovation bei der Deutschen Telekom. Sie konzeptioniert und implementiert innovative HR-Konzepte und begleitet die agile Transformation des Konzerns.

Dr. Reza Moussavian
ist SVP HR Digital & Innovation bei der Deutschen Telekom. Rezas Auftrag ist es, die Digitalisierung von HR voranzutreiben, sowie übergreifend die (digitale) Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit im Konzern zu verbessern. Davor hat er bei PWC, IBM und Detecon in Zentral- und Ost-Europa, Mittlerer Osten, Asien und Afrika die Internationalisierung und den Aufbau neuer Geschäftsfelder begleitet.

Wie strategische Potenzialdaten die Digitalisierung unterstützen

Von Alexander Ratzel und Dr. Mark Van Buren

Die digitale Transformation stellt Unternehmen und Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Fortschrittliche Unternehmen bauen bei strategischen Überlegungen und Entscheidungen betreffend der „Zukunftsfähigkeit" ihrer Mitarbeiter nicht ausschliesslich auf Einschätzungen durch Vorgesetzte und menschliche Intuition, sondern nutzen zusätzlich objektive und valide Daten zum Aufbau von wichtigen Entscheidungsgrundlagen. In diesem Artikel besprechen wir, warum sich viele Organisationen trotz riesiger verfügbarer Datenmengen schwertun, diese zielführend zu nutzen, und machen konkrete Verbesserungsvorschläge.

Digitalisierung betrifft fast jedes Unternehmen. Dabei wird vermehrt Technologie eingesetzt, um neue Geschäftsmodelle und damit neue Umsatz- und Wertschöpfungspotenziale zu entwickeln. In dieser neuen Welt steht der Kunde mehr denn je im Mittelpunkt. Dies soll zu besseren Kundenerlebnissen, höherer Kundenloyalität, schnelleren Innovationen und stärkeren globalen Netzwerken und Partnerschaften führen.

Talentstrategie an Unternehmensstrategie ausrichten

In fast allen Fällen gilt die wichtige Frage: Können die Mitarbeiter, die wir in den letzten Jahren eingestellt haben, auch unsere neue Strategie umsetzen? Haben sie das Potenzial, völlig neue Aufgaben zu übernehmen? Die Bedeutung einer engen Abstimmung zwischen der Geschäftsstrategie und dem strategischen Talent Management – also der Planung, welche Talente die Organisation für die Zukunft benötigt, wo die Belegschaft im Moment steht, was entwickelt werden kann und was an Potenzial extern rekrutiert werden muss – ist daher wichtiger als jemals zuvor.

Zu viel Veränderung, zu viele Daten?

Unternehmen müssen oft entscheiden, ob und wie sie erfolgskritische Skills innerhalb der bestehenden Belegschaft entwickeln können oder ob vorhandene Lücken durch externe Rekrutierungen kompensiert werden müssen. Dies wird durch zwei Faktoren erschwert.

Zum einen ist Veränderung in digitalen Geschäftsmodellen an der Tagesordnung. Organisationen, ihr geschäftliches Umfeld, ihre Strategien, Strukturen und Prozesse entwickeln sich ständig weiter. Daher muss sich auch die strategische Personalplanung im Einklang mit dem Geschäftsmodell beständig neu entwickeln, was in vielen Unternehmen jedoch nicht oder nur bedingt geschieht. Untersuchungen von SHL zeigen, dass durch diese fehlende Planungsanpassung im Schnitt 22 Prozent des möglichen Mehrwerts einer Veränderung nicht realisiert werden.

Zum anderen versinken Unternehmen – bedingt durch die Digitalisierung – geradezu in (Talent-) Daten. Viele dieser Daten sind jedoch unvollständig, oft von zweifelhafter Qualität und vor allem meist eher retrospektiv und deskriptiv. Obwohl es also viele Daten gibt und neue Systeme diese optisch ansprechend darstellen können, eignen sie sich in den seltensten Fällen für Vorhersagen und Planungsoptionen für die Belegschaft der Zukunft. Daher werden Entscheidungen zur strategischen Talentplanung am Ende des Tages doch wieder auf Basis von Einschätzungen, Erfahrungswerten und Bauchgefühl von Vorgesetzten über ihre Mitarbeiter getroffen. Diese sind zwar wichtig, aber nicht ausreichend. Wie schon Nobelpreisträger Daniel Kahnemann sagt: „Wir tendieren dazu, unsere Meinungen, Eindrücke und Urteile zu überschätzen". Dies gilt besonders im Hinblick auf Potenzial und zukünftige Leistung anderer. Es verwundert daher nicht, dass die meisten Unternehmen im Endeffekt Personalentscheidungen ohne ausreichende Datenlage treffen. Dies wäre bei Investitionen, strategischen Richtungsentscheidungen oder der Entwicklung neuer Produkte nicht akzeptabel.

Zudem werden Informationen und Daten oft auf Basis des eigenen, internen Mikrokosmos bewertet. Dabei ist für eine richtige Einschätzung von Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ein Abgleich mit dem Potenzial und Talent anderer Organisationen unabdingbar.

Die richtigen Daten strategisch einsetzen

Wir arbeiten mit tausenden Unternehmen zusammen, die Führungskräfte und Mitarbeiter anziehen, einstellen, entwickeln und halten wollen, um den digitalen Wandel aktiv und erfolgreich zu gestalten. Die erfolgreichsten Unternehmen verlassen sich auf systematisch und skalierbar erhobene, objektive und valide Daten, um spezifisches, zukunftsorientiertes Potenzial bei dem Einzelnen zu messen, um dann mit aggregierten Daten bessere strategisch relevante Entscheidungen zu treffen.
Die besten Ansätze haben drei Charakteristika:

- Sie sind zielorientiert. Eine erfolgreiche Talentstrategie ist eng an der zukünftigen Geschäftsstrategie und den angestrebten Ergebnissen ausgerichtet. Auf dieser Basis werden dann die Tools und Systeme ausgewählt, eingesetzt und kalibriert, die die Erhebung relevanter Talent- bzw. Potenzialdaten erlauben.
- Sie sind systematisch und objektiv. Bei der Auswahl der richtigen Tools sind die erhobenen Daten prädiktiv und valide – können also Verhalten von Mitarbeitern in sich ständig verändernden digitalen Kontexten zuverlässig vorhersagen. Als Beispiel: Ein internationaler Automobilhersteller stellte im Rahmen der Digitalisierung seine Produktion um. Fehlerraten stiegen an, während Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft zurückgingen. Die von uns für das Unternehmen entwickelten Testverfahren konnten bei den bestehenden Mitarbeitern eine Senkung der Fehlerrate um 50 Prozent sowie eine Verdopplung der Zahl der Vorschläge zuverlässig vorhersagen. Diese Tools werden nun in der Rekrutierung eingesetzt, um erfolgreiche Kandidaten frühzeitig zu identifizieren.
- Sie vergleichen aggregierte Potenzialdaten sowohl intern als auch extern. Interne Daten zeigen dem Unternehmen, wie einzelne Organisationseinheiten im Vergleich zueinander stehen und wie man durch Zusammenarbeit und Kooperation intern Mehrwert schaffen kann. Ein Vergleich mit externen Daten – zum Beispiel über die eigene Industrie hinweg – hilft dabei zu sehen, welche Potenziale im Wettbewerb schon stärker vertreten sind und daher in der zukünftigen Ausrichtung, bei der Rekrutierung sowie in der Personalentwicklung verstärkt betrachtet werden müssen.

Die Herausforderungen der Digitalisierung sind enorm. Ebenso enorm ist jedoch die Chance für HR und die Talentstrategie, einen messbaren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Dafür gilt es neue Wege zu erschließen und mehr objektive und vor allem prädiktive Daten zur Basis für Entscheidungsprozesse zu machen.

Die Autoren

Alexander Ratzel,
Managing Director, verantwortet das Geschäft von SHL in der DACH Region.

Dr. Mark Van Buren
leitet bei SHL die Forschung zu neuen analytischen Ansätzen zur Auswertung von Potenzialdaten.

***SHL** unterstützt Unternehmen dabei, Leistung und Erfolg von Mitarbeitern vorherzusagen. In Zeiten beispiellosen Wandels ermöglichen es SHLs datenbasierte Talentlösungen Führungskräften und ihren Teams, unvoreingenommene und präzise Talententscheidungen zu treffen.*
www.shl.com/de

Fünf wegweisende Methoden für erfolgreiche Personalarbeit

Von Jan Christian Seevogel

In einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld werden diejenigen Unternehmen gewinnen, deren HR-Vordenker geschickt neue Technologien nutzen, um strategische HR-Initiativen zu modellieren, zu testen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund ist das Personalwesen das ideale Spielfeld für leidenschaftliche und mutige Experten, die bereit sind, sich stetig weiterzubilden. Das gilt sowohl für die Talentgewinnung als auch für das Talentmanagement. In großen, global agierenden Unternehmen wird dies nur mit einer flexibel konfigurierbaren, Cloud-basierten HR-Transformations-Suite gelingen. Diese sollte sich idealerweise aus best-of-breed-Lösungen zusammensetzen, die sich an die wechselnden Prioritäten anpassen und mit der Unternehmensstrategie Schritt halten.

Jan Christian Seevogel, Senior Vice President DACH bei Avature

1. Entwickeln Sie eine flexible HR-Strategie, die jederzeit Anpassungen und Optimierungen ermöglicht

Personaler stehen vor einer dreifachen Herausforderung. Erstens begleiten sie die Transformation und Digitalisierung des eigenen Personalwesens. Zweitens verantworten sie die Transformation ihres gesamten Unternehmens, die bei den Mitarbeitern – also im HR – beginnt. Drittens bewegen sie sich dabei in einer von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Welt.

In diesem komplexen Umfeld ist der perfekte Plan ein solcher, den man jederzeit ändern kann. Auch wenn es ein Patentrezept für die Umsetzung einer erfolgreichen HR-Strategie nicht gibt: Es empfiehlt sich die Nutzung einer innovativen, agilen Technologie, die Sie an Ihre wandelnden Anforderungen anpassen können. In global operierenden Großunternehmen sind die Einsatzszenarien, in denen Personaler agieren müssen, so komplex, dass HR-Strategien nur dann hinreichend präzise technologisch abgebildet werden können, wenn hierfür best-of-breed-Module verwendet werden.

In dem genannten herausfordernden Umfeld ist es allerdings ratsam, die Nachteile der best-of-breed-Lösung (z. B. inkonsistente Usability verschiedener Einzellösungen sowie Friktionen durch zahlreiche Ansprechpartner) zu vermeiden. Dies war lange Zeit unmöglich. Die innovative Antwort auf dieses Dilemma ist unsere HR-Transformations-Suite Avature, die aus einzelnen best-in-class-Elementen besteht. Diese Elemente können nach und nach unter Berücksichtigung der jeweils individuellen Herausforderungen im Großunternehmen implementiert werden.

2. Hören Sie niemals auf zu lernen – und machen Sie Leidenschaft zum Leitbild der HR-Tätigkeit

Die Arbeitswelt verändert sich ständig, was uns permanent vor Augen hält, dass HR weniger ein Berufsfeld als vielmehr eine Leidenschaft und Geschick erfordernde Kunstfertigkeit ist. Erfolgreiche Personalleiter werden versuchen, eine Umgebung zu schaffen, in der sämtliche Team-Positionen von Mitarbeitern ausgefüllt werden, die ihre Arbeit als Berufung verstehen und nicht nur als Job. Statische Abteilungen werden schnell abgehängt werden, anders als Teams, die sich ständig weiterbilden und in Bezug auf Veränderungen der Arbeitswelt auf dem neuesten Stand bleiben. Dies umfasst grundsätzlich auch das ständige Testen und Optimieren neuer Methoden und Technologien wie KI, Smart Automation und Big-Data-Nutzung im Bereich HR Analytics. Erfolgreich werden aber nur diejenigen sein, die die genannten Technologien strategisch klug und in rechtlich zulässiger Weise einsetzen.

3. Setzen Sie KI ein – planvoll und gewissenhaft

Technisch versierte HR-Experten, die über Erfahrung mit KI verfügen, werden in Zukunft zu den effektivsten ihrer Zunft gehören. Dabei muss man nicht unbedingt ein technisches Genie sein, um Erfolg zu haben. Aber ein Grundverständnis der möglichen, sinnvollen und nicht sinnvollen KI-Einsatzbereiche im HR einschließlich einer Sensibilität für die damit zusammenhängenden rechtlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen wird von großer Bedeutung sein.

KI wird den mit vielen HR-Tätigkeiten verbundenen administrativen Aufwand erheblich senken, was Kapazitäten für kreative Problemlösungen freisetzt. Mangelt es jedoch an Transparenz und Kontrolle bezüglich der Faktoren, mit denen die KI-Systeme arbeiten, kann deren Einbindung dazu führen, dass ungewollt Vorurteile in den HR-Prozessen aufrechterhalten werden. Die Personalabteilung sollte daher einen transparenten White-Box-KI-Ansatz nutzen statt intransparenter Black-Box-KI.

4. Seien Sie mutig und innovativ

Der Markt belohnt Originalität, Risikobereitschaft und dass Sie anders sind als der Rest. Ob es Ihnen gelingt, Ihre mutigen HR-Pläne in wirkungsvolles Handeln umzusetzen, hängt von der zugrundeliegenden Technologie ab. Wer sich auf unflexible Lösungen verlässt, die nicht auf die konkreten Ideen des jeweiligen Unternehmens angewendet werden können, wird mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern. In der Lage zu sein, Veränderungen in Echtzeit vorzunehmen – statt auf Supportanfragen oder, schlimmer noch, auf den nächsten Ausschreibungsprozess angewiesen zu sein – stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.

5. Sehen Sie Veränderungen als Chance an und machen Sie jeden Tag kleine Schritte in Richtung Ihrer großen Ziele

Wir Menschen stehen Veränderungen häufig kritisch gegenüber. Jede Veränderung ist zu Beginn eine Herausforderung, vor allem wenn das Ziel so unerreichbar erscheint wie die Digitalisierung der HR-Prozesse und die gleichzeitige Transformation des Unternehmens, um den Markt zu disruptieren. Daher hilft es, die geplanten Veränderungen des Personalbereichs in klare, für das Unternehmen sinnvolle und messbare kleine Zwischenschritte zu unterteilen. Außerdem sollten alle HR-Teams über die nötigen Tools und Befugnisse verfügen, um auf dem Weg Dinge auszuprobieren, zu testen und jeden Tag besser zu werden. Für ein lohnendes Ergebnis muss man bereit sein, sich auf einen längeren Prozess der täglichen kontinuierlichen Optimierung einzulassen, und den Teams dabei viel Freiheit lassen, um Potentiale und Kreativität voll auszuschöpfen.

Auf dem volatilen Arbeitsmarkt von heute haben diejenigen Unternehmen die besten Überlebenschancen, die herkömmliche Strukturen hinterfragen und den Wandel aktiv mitgestalten. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass jeder Wandel von Menschen getragen wird. Der HR-Bereich muss daher die Verantwortung übernehmen und eine Vorreiterrolle einnehmen. Teams, die eine auf obigen fünf Methoden beruhende Strategie einführen, sind für die Zukunft bestens gerüstet.

Der Autor

***Jan Christian Seevogel**, Senior Vice President DACH bei Avature, kann auf umfangreiche Erfahrungen bei der Entwicklung innovativer HR-Lösungen für Branchenführer in der gesamten DACH-Region und Zentraleuropa zurückblicken. Hier verrät er bewährte Methoden, mit denen das Personalwesen effektiv digitalisiert werden kann.*

Machine-Learning revolutioniert die Mitarbeitermobilität

Von Hanns-Bertin Aderhold

Zwei Beispiele zeigen, wie Machine-Learning-Software datengetriebene Mitarbeitermobilität und eine transparente Unternehmenstransformation ermöglicht: Ein Automobilhersteller reduzierte die Dauer neuer Stellenbesetzungen um 92 Prozent und senkte zugleich den externen Recruiting-Bedarf um 35 Prozent. Ein Weltmarktführer für Optik steuert Weiterbildungen auf Basis des Echtzeit-Expertise-Bedarfs neuer Projekte.

Digitalisierung und schneller werdende Technologie- und Produktzyklen verlangen von Unternehmen einen bisher nie dagewesenen kontinuierlichen Änderungsprozess. Dadurch sind fortlaufendes Re- und Upskilling sowie datengetriebene Echtzeit-Allokation von Mitarbeitern für neu entstehende Bereiche, Positionen und Projekte innerhalb des Unternehmens so geschäftskritisch wie nie zuvor.

Ein vielversprechender neuer Ansatz zur intelligenten Steuerung der internen Mitarbeitermobilität ist die Nutzung von Machine-Learning-basierter Expertise-Profiling- und Job-Matching-Software.

Mit der Software generieren Mitarbeiter aus vorhandenem internen Content und Social-Media-Profilen ein sich konstant aktualisierendes persönliches Expertise-Profil, das für automatisierte Stellen-, Projekt- und Kursvorschläge verwendet wird. Zugleich kann das Unternehmen den internen Expertise-Bedarf und das Expertise-Angebot in Echtzeit messen, visualisieren und proaktiv steuern. Das schafft eine neue Datenbasis für Transformation und gesteigerte Effizienz im Personalmanagement.

Wie digitale Mitarbeitermobilität aussehen kann und welche Vorteile es bringt, zeigen die folgenden zwei Anwendungsbeispiele.

Unternehmenstransformation in der Umsetzung – Vom Verbrenner zur E-Mobilität

Für einen deutschen Automobilhersteller mit mehr als 60.000 Mitarbeitern ist es eine zentrale Aufgabe, die Transformation zur E-Mobilität mit der bestehenden Belegschaft nachhaltig, schnell und für Mitarbeiter transparent umzusetzen.

Seit diesem Jahr nutzt der Konzern eine digitale Mitarbeitermobilitätsplattform, um jedem Mitarbeiter organisationsübergreifend individualisierte Entwicklungspfade aufzuzeigen, die durch die Transformation entstehen. Mit dem System können insbesondere vorhandene Mitarbeiter, die von auslaufenden Stellen betroffen sind, grundlegend neue Stellenvorschläge erhalten (etwa im Bereich Batteriechemie), wenn die Software einen Expertise-Fit erkennt.

Bereits Mitte des Jahres konnte die Dauer neuer Stellenbesetzungen um 92 Prozent reduziert und der externe Recruiting-Bedarf um 35 Prozent gesenkt werden.

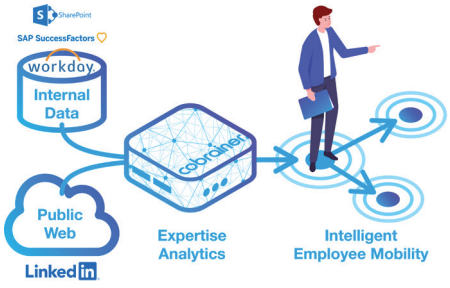
Projektbasierte Arbeitswelt umsetzen: Expertise-Bedarf und interne Weiterbildung

Ein Weltmarktführer auf dem Gebiet der optischen Feinmechanik mit mehr als 30.000 Mitarbeitern etablierte unter dem Begriff „Schwarmorganisation" den Ansatz, große Teile der Entwicklungs- und Produktionsprozesse durch temporäre Projektteams abzubilden. Die aktuell im Probebetrieb befindliche Mitarbeitermobilitätsplattform dient hier, neben Expertensuche und Team-Staffing, als intelligenter Vermittler interner Weiterbildungsangebote. Projektbedingte Nachfragespitzen bestimmter Expertisen beeinflussen dabei unmittelbar die Planung neuer Kursangebote.

Machine-Learning in der HR-Funktion: Katalysator eines neuen Rollenbildes

Diese Beispiele zeigen über unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen hinweg, wie Personalprozesse beschleunigt und effizienter gemacht werden und Mitarbeitern dringend benötigte Transparenz über die Unternehmensentwicklung gewährt wird.

Dabei ändert sich das Rollenbild der HR-Funktion: Personalmanager entwickeln sich zu Community-Managern und Daten-Analytikern, die strategische Entscheidungen und Maßnahmen auf Basis minutenaktueller Einblicke in Expertise-Bedarf, Expertise-Angebot, Expertise-Stärken und Expertise-Lücken ihrer Unternehmen ableiten. Die HR-Funktion fungiert als zentraler Mobilitätsplattform-Provider, der die Transformation zur flexiblen projektbasierten Organisationstruktur anführt.



Der Machine-Learning-Prozess für neue Mitarbeitermobilität

Der Autor

Hanns-Bertin Aderhold *studierte an der TU München, ist CEO und Mitgründer des mehrfach prämierten Technologieunternehmens Cobrainer: eine führende Softwarelösung für digitale Mitarbeitermobilität. www.cobrainer.com*

Feedback als Treiber einer agilen Unternehmenskultur

Von Kajetan von Armansperg

Die Digitalisierung stellt etablierte Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Die „rein technische" Digitalisierung ist nur ein Teil der Gleichung, auch der organisatorische Aspekt muss gemeistert werden. Feedback und Lernen sind in diesem Kontext zentrale Treiber von Agilität und leisten einen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Digitalisierung. Gerade digitale Plattformen können hier einen Beitrag leisten und den organisatorischen Wandel vereinfachen.

Die Digitalisierung ist da. Was deutsche Manager und Politiker mit tugendhaftem Streben nach Kontinuität als langfristige Veränderung belächelten, hat unser Wirtschaftsleben viel schneller als erwartet mit Wucht erfasst. Während das Land noch unter dem mangelhaften Ausbau der Breitband-Infrastruktur ächzt, analysiert künstliche Intelligenz bereits unsere Arbeitsabläufe, ersetzen Roboter menschliche Arbeitskräfte und liefern Drohnen Ersatzteile in Produktionsanlagen. Wenn manch ein Manager diese Entwicklung unterschätzt hat, liegt das auch daran, dass diese exponentiell abläuft – die Geschwindigkeit nimmt also weiter zu.

Die Innovation kommt dabei oft von „außen": Aus dem Ausland, oder aus den Ideenwerkstätten von jungen, agilen Startups. Denn auch wenn Ressourcen und Humankapital bei den mächtigen und alteingesessenen Konzernen durchaus bereitstehen, übersehen wir oft einen wichtigen Faktor: Organisationen, die sich über Jahrzehnte hinweg linear entwickelt haben, sind für die exponentielle Entwicklung nicht gewappnet. Unsere Unternehmen müssen nicht nur ihre Technologien, sondern auch ihre Organisationsformen „upgraden" und wandlungsfähiger werden.

„Agilität", ein gern und oft verwendetes Buzzword der Digitalisierung, beruht auf einem einfachen Konzept: Interdisziplinäre Teams erarbeiten neue Konzepte in einem sich oft und schnell wiederholenden Kreislauf aus Entwicklung, Feedback und Lernen. Agiles Arbeiten bedeutet also, dass mehr experimentiert wird und dass Fehler gemacht werden dürfen – oder sogar erwünscht sind. Es bedeutet gleichzeitig aber auch, dass vielversprechende Projekte schnell (und wiederum agil) weiterentwickelt werden.

Dieser Kreislauf lässt sich in jedem Unternehmen auf drei Ebenen verankern: Einzelne Mitarbeiter nutzen Feedback und Lernen zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und wappnen sich damit für die neuen Anforderungen der digitalen Arbeitswelt. Teams wagen mehr Experimente, da der Preis des Scheiterns

abnimmt. Unternehmensweit wird die Kommunikation gestärkt und Feedback der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Leitbilder und Strategie genutzt.

In vielen Unternehmen haben Feedback und Lernen klassischerweise eine nachgelagerte, wenig strategische Bedeutung. Scheinbar ohne direkte Auswirkung auf Umsatz oder Kosten wird es auf jährliche Mitarbeitergespräche oder zweijährige Mitarbeiterumfragen reduziert, die Mitarbeiter wie Vorgesetzte nur halbherzig umsetzen.

Die gute Nachricht ist: Erfordert eine erfolgreiche Digitalisierung mehr Agilität, und damit eine stärkere, strategisch verankerte Feedback- und Lernkultur, so liefert sie auch gleich die notwendigen Werkzeuge für die Implementierung agiler Feedback-Zyklen.

Drei Faktoren tragen dazu bei: Moderne Enterprise-Software ist im Zeitalter allgegenwärtiger Social-Media-Plattformen extrem nutzer-zentrisch aufgebaut. Tristgraue, komplexe Oberflächen gehören der Vergangenheit an. Intuitive Handhabung, moderne Interfaces und tiefe Integration in bestehende Kommunikationsdienste wie E-Mail oder Team-Chats wie Slack sorgen dafür, dass Software vom Mitarbeiter als echte Arbeitserleichterung wahrgenommen und gerne genutzt wird.

Digitale Daten-Erfassung vereinfacht außerdem die Messbarkeit und Auswertung des Feedbacks: Wo strukturiertes Feedback auf Kernkompetenzen eines Mitarbeiters oder Teamziele gesammelt und softwaregestützt ausgewertet wird, entsteht automatisch eine strategische Grundlage für die Weiterentwicklung. Nach dem Leitspruch „Measure what matters" gewinnt Feedback gerade durch die Messbarkeit die notwendige strategische Bedeutung.

Nicht zuletzt sorgt die Zeitersparnis durch automatisierte Prozesse dafür, dass sich Manager und Personalabteilungen inhaltlich mit der strategischen Bedeutung von Feedback und Lernen auseinandersetzen können. Eine Software-Plattform übernimmt im Hintergrund die Automatisierung vormals händischer, papierbasierter Prozesse, aggregiert Daten und kann sogar personalisierte Lernempfehlungen auf Basis erhaltenen Feedbacks geben.

Der Autor

Kajetan von Armansperg *ist Gründer und Geschäftsführer des Softwareunternehmens Leapsome (www.leapsome.com). Gemeinsam mit seiner Mitgründerin Jenny von Podewils unterstützt er Unternehmen in Wandlungsprozessen, z.B. mit Prozessen für moderne Mitarbeitergespräche, 360-Grad-Feedback und Mitarbeiterbefragungen. Kunden wie Trivago, Flixbus und Tado nutzen die Software des Unternehmens, um eine erfolgreiche Feedback- und Lernkultur zu etablieren.*

Start in das kognitive Zeitalter

Von Konrad Gulla

Die Datenberge, die sich in Unternehmen anhäufen, werden immer größer. In der Folge wird sich der Umgang mit Wissen und Entscheidungen grundlegend ändern: Selbstdenkende und selbstagierende Algorithmen werden relevante Informationen identifizieren und Wissen für uns aufbereiteten. Die digitale Transformation lässt sich damit auch als Start ins kognitive Zeitalter bezeichnen.

Die Elektrifizierung Anfang des 20. Jahrhunderts veränderte die Welt grundlegend. Ein solcher einschneidender Wandel findet aktuell wieder statt: die digitale Transformation. Ihr Ziel ist es, alle Bereiche des Arbeits- und Privatlebens mit selbstdenkenden und -agierenden Algorithmen vorhersehbar zu machen. Diese „Kognifizierung" stellt Gesellschaft, Unternehmen und Individuen vor große Herausforderungen, bietet aber parallel immense Chancen. So wie sich Unternehmer vor 100 Jahren mit dem Einsatz von Elektrizität zur Verbesserung von Produkten und Automatisierung von Arbeitsschritten beschäftigten, so sollten wir uns heute die Frage stellen, welche Produkte oder Services mit kognitiven Fähigkeiten ausgestattet werden können.

Datenmassen – vom Problem zum Vorteil

Heute sehen 47 Prozent aller Unternehmen das Datenwachstum als größte Herausforderung an. Bis zu 30 Prozent der Arbeitszeit gehen verloren, weil Mitarbeiter vorhandenes Wissen nicht finden und daher erneut erstellen. Das Marktforschungsunternehmen IDC prognostiziert bis 2025 ein Anwachsen des Datenbergs auf 175 Zetabytes. Gespeichert auf BlueRays ergibt das einen Stapel, der 23 Mal bis zum Mond reicht. Ein effektiver Umgang mit diesen Informationsmengen lässt sich nicht durch neue manuelle Prozesse erreichen, sondern einzig durch „Kognifizierung" – wodurch die Datenmassen gleichzeitig zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden können.

Wenn wir Ray Kurzweil, einem der bedeutensten Erfinder und Vordenker unserer Zeit, Glauben schenken, dann werden im Jahr 2030 Computer ohne menschliche Hilfe lernen sowie neues Wissen schaffen – und einige am Internet angeschlossene Computer buchstäblich jede öffentliche Information, wissenschaftliche Entdeckung, Bücher und Filme sowie jede öffentliche Aussage von Menschen kennen.

Der Umgang mit Wissen und Entscheidungen wird sich in den nächsten zehn Jahren grundlegend ändern. Verantwortlich dafür werden kognitive Knowledge Discovery Plattformen sein: Basierend auf dem, was eine Person weiß, interessiert, tut und getan hat, werden diese smarten Plattformen automatisch relevante Informationen identifizieren und Wissen für uns aufbereiteten.

Digitale Intelligenzen, die unsere Interessen, den Grad unseres Fachwissens und unser professionelles Netzwerk kennen und all dies kontinuierlich mit öffentlich zugänglichem, unternehmensinternem und bezahltem Wissen vergleichen, werden uns helfen, bessere Fragen zu stellen, Zusammenhänge schneller zu verstehen und nachvollziehbarere Entscheidungen zu treffen.

Augmented Reality Anwendungen werden es Mitarbeitern ermöglichen, jederzeit mit Informationen zu interagieren und unsere analoge Welt mit der digitalen Welt so verschmelzen, dass die den Knowledge-Plattformen zugrundeliegenden Daten maßgeblich über Unternehmenserfolg und -misserfolg entscheiden werden.

Messen, analysieren, verstehen und vorhersagen

Folglich müssen Unternehmen schon heute Maßnahmen ergreifen, um zukünftig alle ihre Daten messen, analysieren und verstehen zu können. Das gilt für Daten aus bestehenden Datenquellen, aber vor allem auch für Daten, die heute nicht oder nur umständlich erhoben werden können.

Diese Daten sind die Grundlage dafür, dass Algorithmen neue Muster aufdecken und unsichtbares Wissen extrahieren können. Ein Beispiel hierfür ist ein von Google entwickelter Algorithmus, der auf die Identifikation bestimmer Augenerkrankungen trainiert wurde. Dies funktioniert über Fotos der Rückseite des Auges, welche durch die Pupille aufgenommen werden (retinale Fundusbilder). Seit mehr als 100 Jahren werden diese Bilder zur Erkennung von Augenerkrankungen verwendet. Deep-Learning-Modelle können diese Netzhautbilder nun auch verwenden, um Alter, Geschlecht, Raucherstatus und den systolischen Blutdruck eines Patienten zu erkennen. Sie können kardiovaskuläre Risikofaktoren berechnen und das Risiko von Herzproblemen für die kommenden fünf Jahren vorhersagen. Dieses Wissen ist in den Bildern vorhanden, wird aber von Ärzten nicht erkannt. Es stellt sich die Frage: Welches Wissen sehen wir nicht, obwohl es sich in unseren Daten befindet?

Die Elektrifizierung Anfang des 20. Jahrhunderts führte innerhalb von nur wenigen Jahrzehnten zur Computerisierung und dem Eintritt in das Informationszeitalter. Wohin uns die Kognifizierung führen wird, kann man nur vermuten. Aber sicher ist, dass gut aufbereitete und zugängliche Daten die Grundlage sein werden.

Der Autor

Konrad Gulla *ist Gründer und Chief Visionary von Keeeb Inc. Das 2011 gegründete Hamburger Startup hilft Unternehmen dabei, das in ihrer Organisation vorhandene Wissen besser zu nutzen – auch durch den Einsatz künstlicher Intelligenz.*

Digitalisierung als Transformationsimperativ

Von Dr. Oliver Fischer

Um das Potential digitaler Transformation zu realisieren und Zukunft erfolgreich zu gestalten, wird Lernen mehr denn je zum strategischen Erfolgsfaktor – sowohl für den Einzelnen als auch die Organisationen, deren Teil wir sind. Die digitale Transformation ist damit Auslöser und Enabler für eine Renaissance des Lernens und der Arbeit an der eigenen Unternehmenskultur. Zeigen lässt sich das am Beispiel der Automobilbranche.

Die Digitalisierung birgt auch für die Automobilbranche weitreichende Konsequenzen. Zentrale Trends werden bei Daimler unter dem Akronym ***CASE*** zusammengefasst. Gemeint ist damit a) die zunehmende Bedeutung von ***C***onnectivity, b) die Chancen und Herausforderungen ***a***utonomen bzw. automatisierten Fahrens, c) die zunehmende Bedeutung von ***S***hared Ownership Modellen sowie d) die ***E***lektrifizierung des Fahrzeugantriebs.

Jeder dieser Trends bietet Möglichkeiten der erfolgreichen Differenzierung im Wettbewerb, stellt aber auch Anforderungen an das im Konzern verfügbare Wissen und an die Einstellungen, Kompetenzen und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Denn die rasant abnehmende Halbwertzeit etablierten Wissens, insbesondere in Kombination mit der Entstehung völlig neuer Inhaltsbereiche, verkürzt die Zeiten, in denen Rollen, Funktionen und Fertigkeitsprofile als stabil gelten. Sie erfordert insbesondere, dass eine neue Form des Lernens zur Selbstverständlichkeit wird: eigenverantwortlich, vorbeugend statt nur reaktiv, agil, sozial, vernetzt – und wo sinnvoll auch unter Nutzung digitaler Technologien.

Diese Veränderung ist so grundlegend, dass es sich letztlich um eine Lern- und Kulturtransformation handelt. Die Bedeutung dieser Transformation ist in vielen Unternehmen als integraler Bestandteil der Agenda des Topmanagements angekommen.

Bei der Formulierung eines systematischen Ansatzes zur Gestaltung der Lern- und Kulturtransformation haben sich folgende Entscheidungen als hilfreich erwiesen:

- Die Definition des Themas Wissens-, Lern- und Unternehmenskultur als strategische Priorität, die gezielt zu managen ist, die aber gleichzeitig nicht hierarchisch delegiert werden kann. Es besteht eine gemeinsame Verantwortung.
- Die Differenzierung von Mindsets, Competencies und Skills, also von grundsätzlichen Einstellungssystemen, überfachlichen Kompetenzen und detaillierten, oft fachspezifischen Fertigkeiten.
- Die systematische Optimierung sowohl von „Upskilling for Digital" als auch von „Upscaling Digital", d.h. der Aufbau digitaler Kompetenzen über unterschiedliche Formate in Verbindung mit der lerner-zentrischen Entwicklung von digitalen Inhalten und Lernumgebungen.
- Die konsequente Förderung von Lernmotivation.
- Eine Kulturveränderung für die Lernfunktion selbst – im Sinne eines konsequent kundenzentrierten Designs von Lernangeboten und einer Abwendung von einem stärker durch Lernaktivitäts- und Lernerfolgskontrolle geprägten Rollenverständnis.
- Das systematische Lernen von organisationsinternen Erfolgsmodellen, d.h. von Transformationsbeispielen, ohne dabei die jeweiligen Besonderheiten der Bereiche zu unterschätzen.

Kulturtransformation I: Leadership 2020 und IMPULSE

Für Daimler war die Bedeutung der genannten Themen im Jahr 2016 Anlass, mit Leadership 2020 die größte Kulturtransformationsoffensive in der Geschichte des Konzerns zu beginnen. Acht gemeinsam vom Vorstand und einer Gruppe von 144 Repräsentanten der Leadership Community definierte Themen umfassten einerseits organisations-zentrische Veränderungen (wie etwa optimierte Innovations- und schlankere Entscheidungsprozesse, agile Organisationsformen) als auch personal-zentrische Themen (Feedback, Performance Management, Besetzungsprozesse sowie Führungsprinzipien und Rollenentwicklung).

Die Themen fanden Eingang in ein neues HR-Eco-System. Das IMPULSE genannte System, erhöht die Transparenz und legt die Betonung auf die Eigenverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Kulturtransformation II: Massive Open Online Conversation

Um über die Grenzen von Ländern, Divisionen, Regionen, Sprachen und Fachfunktionen hinweg ein gemeinsames Verständnis der Tragweite der Kulturtransformation und der sich daraus ergebenden Handlungskonsequenzen bei Daimler zu entwickeln, entstand als Initiative aus Leadership 2020 und der Daimler Corporate Academy das Konzept einer innovativen Massive Open Online Conversation (MOOC). Im Gegensatz zu am Markt etablierten MOOCs wurde hier der Inhalt gänzlich selbst entwickelt, wesentlich unter Nutzung interner Erfahrungsmodelle. Sie sollten informieren, aber auch zum Austausch anregen und ein konzernweit unter allen Führungskräften geteiltes Grundverständnis der anstehenden Transformation schaffen. Die Resonanz war überwältigend positiv.

Kulturtransformation III: Die Individualisierung der digitalen Lernerfahrung

Auch bei Daimler beobachten wir einen Trend zur Individualisierung von Lerninhalten. Dies kann in Szenarien münden, in denen auf der einen Seite einem Skill-Zielprofil einer Funktion direkt ein individuelles Paket passender Bildungsmaßnahmen zugeordnet wird, andererseits aber die Entscheidung für die Konfiguration eines Lernpfades vollständig dem Lernenden selbst überlassen werden kann. In beiden Fällen beobachten wir einen Trend zur Ergänzung von Learning Management Systemen in Richtung von Learning Experience Plattformen, die durch teils algorithmenbasierte Empfehlungsfunktionen, Skillmapping und Lernpfade die Passung von Inhalten verbessern und die Lernmotivation erhöhen.

Dr. Oliver Fischer, Leiter der Corporate Academy der Daimler AG

Ausblick

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft hat die permanente Veränderung zu einer Konstanten werden lassen. Dies bedeutet nicht nur eine Geschäfts- sondern auch eine Lern- und Kulturtransformation, denn es geht darum, Einstellungen, Kompetenzen und Fertigkeiten zu erneuern, um die Zukunft zu gestalten und nicht nur auf veränderliche Anforderungen zu reagieren.

Lernfunktionen in Organisationen sind am wirksamsten, wenn sie zwei Schwerpunkte umsetzen: wenn sie kenntnisreich und uneitel die individuellen Bedarfe der Lernenden verstehen, antizipieren und über niedrigschwellige und ansprechende Angebote adressieren – und wenn sie in enger Verzahnung mit Strategie und operativem Geschäft eine Übersetzungsleistung für die Organisation erbringen, welche Mindsets, Competencies und Skills einer gezielten Förderung bedürfen.

Der Autor

Dr. Oliver Fischer *leitet als Chief Learning Officer die Corporate Academy der Daimler AG. In dieser Funktion verantwortet er auf Konzernebene Leadership Development, General Business Skills, die Qualifizierung für Konzernfunktionen, akademische Bildungsprogramme und die MINT Initiative Genius.*