

# SPOT ON

## Freundliche Übernahme – Wie HR durch Digitalisierung und Transformation neue Welten erobert

**Die Digitalisierung erschließt neue Welten: HR macht Individualität zum neuen Standard, fokussiert auf externe Kunden und prägt maßgeblich geschäftlichen Erfolg. Geht das mit alten Strukturen und Konzepten? Nein, HR muss sich neu definieren! Im digitalen Zeitalter nehmen die Anforderungen an die Agilität von Organisationen deutlich zu. Der Fokus verändert sich spürbar von effizienzorientierten Strukturen hin zu beweglichen, anpassungsfähigen Netzwerken. Projektbasiertes Arbeiten, interdisziplinäre Teams, hohe externe Kundenorientierung charakterisieren moderne und erfolgreiche Unternehmen. Daten werden genutzt, nicht vermieden.**

### **Was heißt das für HR und wie muss es sich aufstellen? ...jedenfalls nicht mehr in drei Säulen!**

HR muss zur DNA des Unternehmens passen. Das klassische Drei-Säulen-Modell zeichnet sich durch hohe Arbeitsteiligkeit und starre Strukturen aus. Es ist ein Fremdkörper in agilen Organisationen, weil es in erster Linie auf operative Exzellenz und Effizienz zielt, nicht auf Agilität. Für stabile Organisationen mit klaren Strukturen und Hierarchien mag es geeignet sein, nicht jedoch für bewegliche Unternehmen mit explorativen Netzwerken.

Projektbasiertes Arbeiten? Woher soll HR die Projektressourcen nehmen, wenn nicht zu Lasten der operativen Aufgaben? Zumal wenn Kosten- und FTE-Einsparungen kaum noch Luft zum Atmen lassen. Interdisziplinäre Teams? Fehlanzeige im klassischen Drei-Säulen-Modell. Es zählt die Spezialisierung.



Dr. Stephan Schmid Johannes Brinkkötter sind Partner bei der hkp///group.

### **Kundenorientierte End-to-End-Einheiten lassen das Drei-Säulen-Modell bereits erodieren**

In der Tat: Drei-Säulen-Modelle in Reinform existieren kaum noch. Abweichungen halten zunehmend Einzug, zum Beispiel im Recruiting: Mit der Verschiebung der Marktmacht zum Kandidaten wird es mehr und mehr zu einem empfindlichen Schmerzpunkt für viele Unternehmen. In der Center of Expertise-Säule finden sich Eignungsdiagnostiker, die keine direkte Rückmeldung aus der Praxis und vom Kunden haben und zunehmend die Bodenhaftung verlieren; in der nächsten Säule finden sich die Business Partner, die Auswahlgespräche führen und in Wachstumsphasen mit hohen Einstellungsbedarfen das operative Geschäft vernachlässigen; und schließlich die Mitarbeiter im Service Center, die das Bewerbermanagement durchführen.

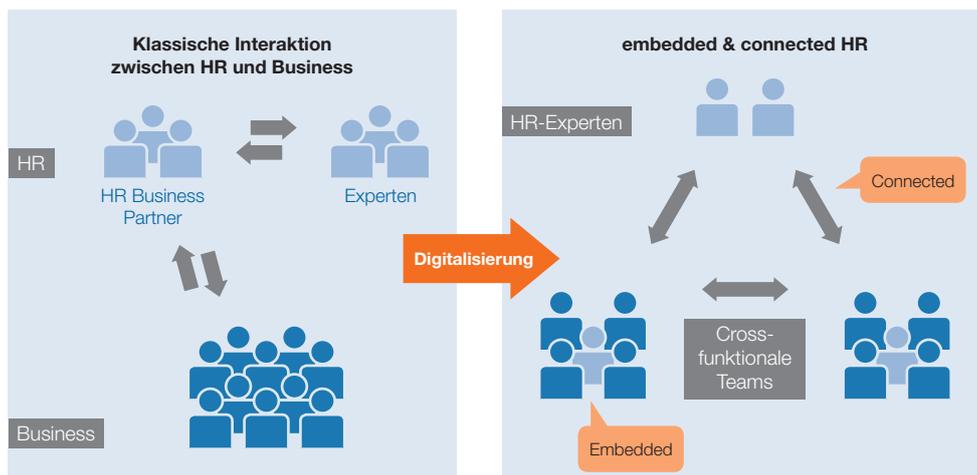


Abb. 1: Das neue Modell: embedded & connected HR

Dass es in dieser hohen Arbeitsteiligkeit zu fragmentierten Prozessen, Verzögerungen und einer wenig vorteilhaften Kandidatenerfahrung kommt, überrascht nicht wirklich. Recruiting-Einheiten mit End-to-End-Verantwortung haben sich dagegen als valide Alternative zum Säulenmodell bewährt.

Wie passt diese Entwicklung mit dem „one face to the customer“-Ansatz zusammen? Wenn mit Customer der interne Kunde gemeint ist, gar nicht. Wenn mit Customer jedoch der externe Kandidat gemeint ist, sehr viel besser. Und so gibt es neben dem Recruiting weitere Beispiele von kundenorientierten End-to-End-Einheiten in HR, die in der Praxis erfolgreich sind: Dazu gehören häufig Teams, die sich um Top Executives oder International Assignees kümmern.

## Digitalisierung verschiebt die Gewichte zwischen den Säulen

Ein höherer Automatisierungsgrad reduziert die für transaktionale und administrative Tätigkeiten erforderlichen HR-Kapazitäten. Auch Front-Office-Tätigkeiten wie die Beantwortung von Mitarbeiteranfragen können zunehmend intelligente Chatbots übernehmen.

Damit macht der Einzug von künstlicher Intelligenz den Einsatz von FTEs für Service-Aufgaben perspektivisch obsolet. Das mit Menschen besetzte Service Center im klassischen Drei-Säulen-Modell verschwindet. Selbst Fragen von Führungskräften, die auf prozessuale Themen bezüglich ihrer Mitarbeiter abzielen (z. B. ein Mitarbeiter möchte seine Arbeit auf Teilzeit reduzieren), können mithilfe künstlicher Intelligenz von Maschinen übernommen werden.

Wird damit auch der Business Partner vollständig durch Roboter ersetzt? Nein – nur die enger definierte „HR-Partner“-Rolle. Anders ausgedrückt: Die Business Partner können sich voll auf ihre Business-bezogene Rolle fokussieren.

## Das neue Modell: embedded & connected HR

Die Unternehmens-DNA prägt das neue Organisationsmodell von HR. Kundenzentrierte End-to-End-Orientierung in agilen Organisationen, die sich in kleinen, beweglichen, temporär und interdisziplinär zusammengesetzten Einheiten reflektieren, erfordern eine ebensolche Aufstellung von HR. Ein Team von HR-Experten, das neben klassischen HR-Kompetenzfeldern auch People Analytics

abdeckt und sich wie folgt organisiert: Zum einen in flexiblen End-to-End-Einheiten für definierte Zielgruppen wie Potenzialträger oder externe Kandidaten. Zum anderen direkt eingebettet in cross-funktionale Teams mit klarem externen Kundenfokus (Abb. 1).

Um diesen Ansatz konkret zu machen, ein Beispiel: Ein Dienstleister entwickelt für einen global agierenden Markenartikelhersteller ein vollintegriertes Logistiksystem – von E-Fulfillment über die automatische Retouren-Abwicklung hin

zum weltweiten IT-Tracking der Ware. Dazu sind Kompetenzen aus Logistik, IT und Engineering notwendig und – im Hinblick auf Workforce-Bedarfe, Mobility-Lösungen etc. – eben auch aus HR. Ob diese Kompetenz nun direkt über einen HR-Experten im Team vertreten sein muss oder über die Vernetzung mit entsprechender HR-Expertise, ist im Einzelfall zu entscheiden. Wichtig ist der intuitive Zugriff auf HR-Wissen und -Analytics.

In jedem Fall wird projektbasiertes Arbeiten für den externen Kunden und im Rahmen von Veränderungs- und Transformationsvorhaben die dominierende Arbeitsform für HR sein, so wie für andere Disziplinen auch. Rotationen und Rollenwechsel – innerhalb von HR und cross-funktional – werden zur Regel. Die Grenzen zwischen den Disziplinen werden dadurch nicht nur durchlässiger, sie verschwimmen zunehmend.

## HR kann sich neu positionieren

### Vom Prozess-Fokus zum Mitarbeiter-Fokus – Individualität als neuer Standard

Effizienzeffekte in heutigen HR-Geschäftsmodellen werden zu wesentlichen Teilen über die Standardisierung von Prozessen oder Prozessanteilen und die anschließende Verlagerung in Shared Services erzielt. Dieser Zwang zur Standardisierung existiert so in einer digitalen Welt nicht mehr oder nur noch in viel geringerem Maße. Denn die mit künstlicher Intelligenz ausgestattete Maschine hat sofort die individuellen Mitarbeiterdaten parat und erkennt auch in heterogenen Regelungslandschaften, welcher Prozess und welche Policy im konkreten Fall greifen.

Damit sind Flexibilisierung und Individualisierung keine Kostentreiber mehr, sondern können in einer agilen Welt aufblühen und ihre positive Wirkung voll entfalten: positiv im Sinne der spezifischen Anforderungen von auch kleinen, dezentralen und flexiblen Business-Einheiten sowie positiv im Sinne der individuellen Mitarbeitererfahrung. Individualität ist der neue Standard (Abb. 2).

### Vom Human Resource Manager zum Total Workforce Manager

Was für den Rollenwechsel und das projektbasierte Arbeiten gilt, trifft nicht nur innerhalb der Unternehmen zu. Auch Wechsel zwischen Unternehmen und projektbasierte Einsätze für wechselnde Unternehmen werden zunehmen.

Mag die Gig Economy noch nicht flächendeckend spürbar sein, so erfordert die zunehmende Agilität einer Organisation in jedem Fall aber eine Flexibilisierung der Workforce. Ob Mitarbeitende nun Angestellte sind oder als Externe Rechnungen schreiben – sie bilden zusammen die Arbeitskräfte des Unternehmens. Und für diese sogenannte Total Workforce wird HR in der Verantwortung sein, für ihre Leistungsfähigkeit und Agilität zu vernünftigen Kosten – und nebenbei auch für die korrekte Abrechnung.

### Vom Berater zum Verantwortlichen

Vor einigen Jahren hat der CHRO eines großen Konsumgüterherstellers von seinem Team gefordert: Hört auf zu beraten, übernimmt Verantwortung! Wer agil sein und die Agilität des Unternehmens vorantreiben will, muss diesen Paradigmenwechsel vollziehen. Warum sollte die HR-Rolle im Rahmen der Zusammenarbeit in kundenzentrierten und interdisziplinären Teams nur eine beratende Rolle sein?

Sie muss mehr sein! Das Team verantwortet gemeinsam die Ergebnisse. Und lässt sich am Erfolg, etwa im Sinne Kundenzufriedenheit und -bindung, Wachstum oder Profitabilität messen. Das gilt für alle Disziplinen. HR bildet da keine Ausnahme.

### Vom Personalbetreuer zum Organisationsentwickler

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Verantwortung zu übernehmen, heißt nicht, den Führungskräften ihre Aufgaben wegzunehmen oder Mitarbeiter aus ihrer Verantwortung für die eigene Entwicklung zu entlassen. HR darf nicht (mehr) den Babysitter spielen. Das wäre kontraproduktiv.

Zudem entscheiden in der digitalen Welt organisationale Fähigkeiten viel stärker über den Erfolg als individuelle – und müssen deswegen im Fokus von HR stehen. Wenn HR es schafft, die erforderlichen Kompetenzen und Kultur für die digitale Welt zu entwickeln, dann ist das schon die halbe Miete.

### Vom Datenschützer zum Datennutzer

Die Zeiten, in denen eine Führungskraft die Personalabteilung höflich um Auskunft ersuchen musste, wenn sie die Gehaltsdaten ihrer Mitarbeiter benötigte, sind zum Glück passé. Self Services ermöglichen inzwischen den rollengerechten Zugriff auf erforderliche Daten. Auch ganze Prozesse, wie die Durchführung einer Ge-

haltsrunde, laufen nun im Wesentlichen innerhalb der jeweiligen Führungsstrukturen, ohne dass HR selbst Hand anlegen müsste (zumindest, wenn Policies und Rahmendaten stehen).

Aber nicht jedem Personalbereich ist das Loslassen leichtgefallen, mancher war gar in Sorge um seine Existenz. Auch ist diese Entwicklung noch längst nicht abgeschlossen: Die Verantwortung für die eigenen Daten gehen zunehmend zum Mitarbeiter über, der dann umgekehrt dem HR-Bereich Zugriff auf diese Daten gewährt – ein kompletter Rollentausch.

### Von Governance zu Transparenz

Ein Eckpfeiler der digitalen HR-Transformation ist People Analytics, die Disziplin, aus einer Vielzahl von auch unstrukturierten Daten Erkenntnisse zu Stellhebeln für individuellen und organisationalen Erfolg – und letztlich Business Impact – zu ziehen. Sie verändert die Rollen, die HR im Business spielt.

- Wenn der Führungskraft im Self Service eine aussagekräftige Heatmap über Retention-Risiken im eigenen Team zur Verfügung steht und Maßnahmenoptionen mit prognostizierten Auswirkungen vorgeschlagen werden, ...
- Wenn die Erfolgswahrscheinlichkeiten von Rollenwechseln und Beförderungen fundiert aufgezeigt werden können, ...
- Wenn die Auswirkungen von Mitarbeiter-Engagement auf Kundenzufriedenheit und Umsatz transparent sind, ...

... dann steuern diese datenbasierten Erkenntnisse das Verhalten von Führungskräften und personalbezogene Entscheidungen maßgeblich und in zielführender Weise. HR muss nicht mehr die „Governance-Keule“ schwingen, wenn Transparenz über Wirkungszusammenhänge regiert.

### Wer aktuell ein Drei-Säulen-Modell einführt, macht noch lange nichts falsch

Im HR-Geschäftsmodell muss sich die DNA des Unternehmens wiederfinden. Wenn sich ein Unternehmen operative Exzellenz über einheitliche, standardisierte Prozesse verordnet, dann ist das Drei-Säulen-Modell erste Wahl für HR. Auch wenn ein Unternehmen zwei Geschwindigkeiten fährt – mit Labs, Inkubatoren oder digitalen Einheiten auf der einen und konventionellen Bereichen auf der anderen Seite – dann ist für den operativen HR-Betrieb der konventionellen

Bereiche ebenfalls das Drei-Säulen-Modell eine valide Option.

Allerdings verschiebt sich derzeit der Fokus generell von Effizienz und operativer Exzellenz hin zu Agilität. Damit werden „Change-the-Business“-Kompetenzen gegenüber „Run-the-Business“-Kompetenzen immer erfolgskritischer. Das reflektiert sich auch in den Anforderungen an HR.

HR muss deutlich agiler werden, um Transformationsvorhaben wie Digitalisierung, Re-

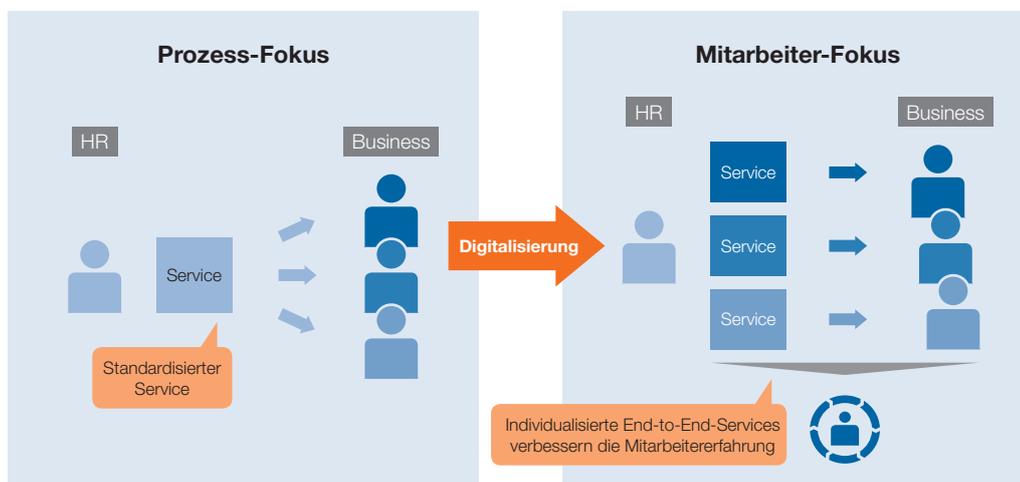


Abb. 2: Zunehmender Fokus auf den individuellen Mitarbeiter

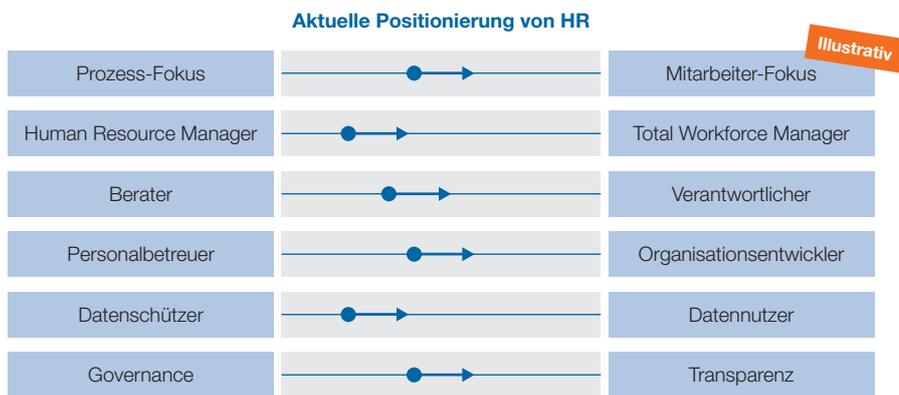


Abb.3: Absehbare Verschiebungen in der Positionierung von HR

strukturierungen, Zukäufe oder den Aufbau neuer Standorte mitzugestalten, ohne dabei die operativen Aufgaben zu vernachlässigen. Die Mobilisierung der erforderlichen Ressourcen auf HR-Seite darf keine Monate mehr dauern, sondern muss ad hoc geschehen. Hier stößt das Drei-Säulen-Modell an seine Grenzen.

### Wie die Transformation gelingt

Wenn ein Unternehmen seine organisationale Agilität steigert, sollte HR Schritt halten und Zug um Zug ein embedded & connected Modell etablieren. Dazu sind Kapazitäten für projektbasiertes Arbeiten aufzubauen. Durch Digitalisierung und den Einzug von künstlicher Intelligenz können diese zu einem gewissen Anteil aus einem bestehenden Drei-Säulen-Modell „ausgeschwitzt“ werden – aufgrund der geringeren FTE-Bedarfe in der Service- und Business-Partner-Säule, wie zur Verschiebung der Gewichte zwischen den Säulen beschrieben.

Große Hoffnung, dass sich dieser Effekt schnell einstellen wird, sollte allerdings niemand haben. Jedenfalls wird sich der Bedarf an projektbasierten Kapazitäten und Kompetenzen in der Regel deut-

lich schneller entwickeln als die Produktivität durch den Einzug von künstlicher Intelligenz wächst. 30% der HR-Kapazitäten für cross-funktionale Projekte einsetzen zu können – ohne neue Kapazitäten aufzubauen – bedeutet zunächst, 30% der verfügbaren Kapazitäten einzusparen.

Wie kann das gelingen? Im Wesentlichen über das Abwerfen von Ballast. Eine konsequente Bereinigung des HR-Produktportfolios bewirkt wahre Wunder. Und die Einführung einer aktiven Portfoliosteuerung sollten HR-Bereiche im Zuge einer Professionalisierung ohnehin auf der Agenda haben.

### Ein digitalisiertes HR macht Unternehmen agil

Die Digitalisierung führt nicht nur zu einem höheren Automatisierungsgrad der HR-Arbeit, sie verändert die Beziehung von HR zu seinen Kunden. Und sie verändert HR, und das grundlegend. Zwar wird das Drei-Säulen-Modell noch eine Weile optimiert. Doch es löst sich auf. Seine Bausteine werden neu sortiert.

HR-Services können perspektivisch vollautomatisiert abgerufen werden. Und vor allem werden HR-Prozesse durchgehend in der Verantwortung von HR liegen, das sich mit einer hohen Gestaltungskraft unmittelbar in die Strategie- und Business-Diskussion einbringen kann: „embedded & connected HR“ macht dies möglich.

Das bringt Tempo in das unternehmerische Denken und Handeln auf den Chef-Etagen, in innovative Projektgruppen und die Führungsarbeit. Es verknüpft Business und HR unmittelbar miteinander. Dieser Umbruch braucht Zeit. Doch er kommt. Und er wird Unternehmen erst so richtig agil machen.

### Die Grundprinzipien der digitalen HR-Transformation

	<b>Fokussiert</b> – auf die Prioritäten der Gesamtorganisation und der externen Kunden. Der Anspruch auf 100% Vollständigkeit oder 100% Lösungen belastet anderweitig benötigte Ressourcen und lähmt dadurch die Transformation.
	<b>Einfach</b> – ob in der Lösungsgestaltung oder in der Kommunikation: Keep it simple. Die Geschwindigkeit der Veränderung ist Herausforderung genug. Zusätzliche Komplexität führt schnell zur Überforderung.
	<b>Kundenzentriert</b> – die internen Stakeholder mit auf die Transformationsreise nehmen und die externen Kunden immer im Auge behalten: „Welchen Unterschied macht es für unseren Kunden, wenn Schritt X vor Y kommt oder umgekehrt?“, „Wie würde sich ein Kunde entscheiden?“ Dies sind die wirklich wichtigen Fragen.
	<b>Agil</b> – das Vorgehen immer wieder Lernerfahrungen oder sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen. Pilotieren und experimentieren, auch mit 50% Lösungen. Was funktioniert, wird ausgebaut; was nicht, wird angepasst.

## Ihre hkp/// group Experten



**Dr. Stephan Schmid**, Partner, steht für erfolgreiche HR Transformationen und kombiniert internationale Projekterfahrung in HR-Strategie und -Organisation mit einschlägiger operativer Erfahrung in leitenden HR-Positionen. Stephan Schmid ist gefragter Experte für die Entwicklung von zielführenden Personalstrategien, die Implementierung innovativer Organisationsmodelle und das Design von integrierten HR-Prozessen. Zu seinem Beratungsspektrum zählen die Konzeption und Umsetzung maßgeschneiderter HR-Geschäftsmodelle, die Stärkung der Agilität und operativen Exzellenz von Personalbereichen sowie People Analytics und die Entwicklung von zielführenden KPIs für das HR-Management. Dem promovierten Mathematiker ist es ein besonderes Anliegen, die Chancen der Digitalisierung für Unternehmen und für die Personalfunktion zu erkennen und zu nutzen.

[stephan.schmid@hkp.com](mailto:stephan.schmid@hkp.com)



**Johannes Brinkkötter**, Partner, zählt zu den führenden Shared Service Experten in Deutschland. Im Anschluss an sein Jura-Studium und die Zulassung als Rechtsanwalt startete er seine berufliche Laufbahn bei der BASF SE, wo er verschiedene Fach- und Führungspositionen durchlief, u.a. als politischer Consultant und als Projektmanager bzw. -leiter für M&A und HR. Es folgten sieben Jahre als Managing Director der BASF Services Europe, in denen er das europäische Shared Service Center für Finance und HR in Berlin auf- und ausbaute. Mit seinem Wechsel in den E.ON-Konzern im Frühjahr 2012 verantwortete er als SVP HR Services und Mitglied des HR Boards wesentliche Bereiche des HR-Managements und mehrere interne Großprojekte. Im November 2013 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung der E.ON Business Services GmbH, berufen. In dieser Rolle berichtete er direkt an den CHRO und CIO der E.ON SE.

[johannes.brinkkoetter@hkp.com](mailto:johannes.brinkkoetter@hkp.com)

## Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

Mit über 700.000 Vergütungsdaten aus mehr als 60 Ländern und allen Branchen zählt die hkp/// group zu den führenden Anbietern von Vergütungsvergleichen. Allein im Bereich Geschäftsleitungsvergütung bieten wir Zugriff auf Vergütungsdaten von 20.000 Personen in über 3.000 europäischen Unternehmen (boardpay.com). Die Übermittlung und Verarbeitung unserer Daten erfolgt nach höchsten Sicherheitsstandards ausschließlich in Deutschland und den Niederlanden.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

hkp Deutschland GmbH

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

# hkp.com

 [www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)

 [www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)

 [www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

---

#### Amsterdam

Vondelstraat 89A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

#### Dordrecht

Singel 380  
3311 HM Dordrecht  
Niederlande  
Phone +31 78 613 72 76  
dordrecht@hkp.com

#### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

#### Zürich

c/o Aeberli Treuhand, Zimmergasse 17  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
zurich@hkp.com