



Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

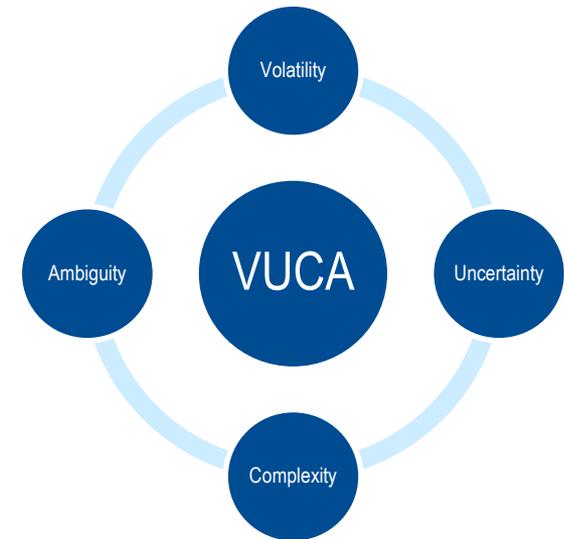
Herausforderungen der digitalen Transformation für das Personalmanagement

Kongress Personalentwicklung der Sparkassenakademie Nordrhein-Westfalen
am 05. Oktober 2021

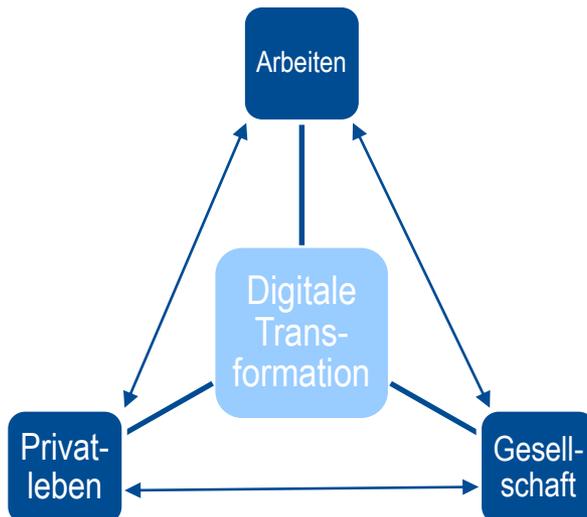
- 1** **Digitale Transformation: Begriff, Reichweite und Folgen für die Arbeitswelt**
- 2** **Merkmale und Bausteine digital transformierter Unternehmen**
- 3** **Aktuelle Beispiele für digitales Personalmanagement**
- 4** **HCM-Software-Architekturen und EX-Plattformen als Trends für digitale Personallösungen**
- 5** **Schlussfolgerungen für die Zukunft des Personalmanagements**
- 6** **Vision für das Personalmanagement zur Digitalisierung**
- 7** **Literaturverzeichnis**

1 Digitale Transformation: Begriff, Reichweite und Folgen für die Arbeitswelt

Mit der digitalen Transformation ist ein durch technologische Entwicklungen angestoßener Veränderungsprozess gemeint, der in einer VUCA-Welt stattfindet und der das gesellschaftliche Miteinander in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in einen völlig neuen Kontext stellt.



Eigene Darstellung

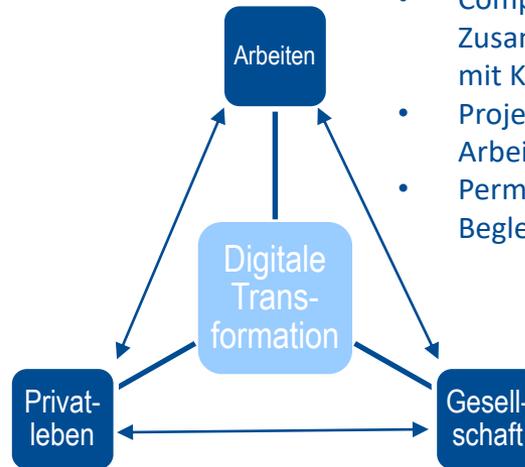


Die digitale Transformation erfasst alle Lebensbereiche mit der Folge, dass die Grenzen zwischen Arbeiten, Privatleben und gesellschaftlicher Lebenswelt zunehmend verschwimmen. (vgl. Reinhardt (2020): 47, Lippe-Heinrich (2019): 52)

Eigene Darstellung

1 Digitale Transformation: Begriff, Reichweite und Folgen für die Arbeitswelt

- Home-Office und hybrides Arbeiten macht etwas mit Menschen in privater Sphäre
- Erreichbarkeit durch digitale Technologien und mobile Endgeräte kennzeichnet den Alltag
- Flexible Arbeitszeiten verändern das Freizeitverhalten
- Höhere Mobilität ermöglicht neue Aktivitäten
- Schritthalten mit technologischer und gesellschaftlicher Entwicklung bringt auch privaten Stress mit sich
- Nutzung intuitiver Apps und Software-Tools gehört zum Alltag



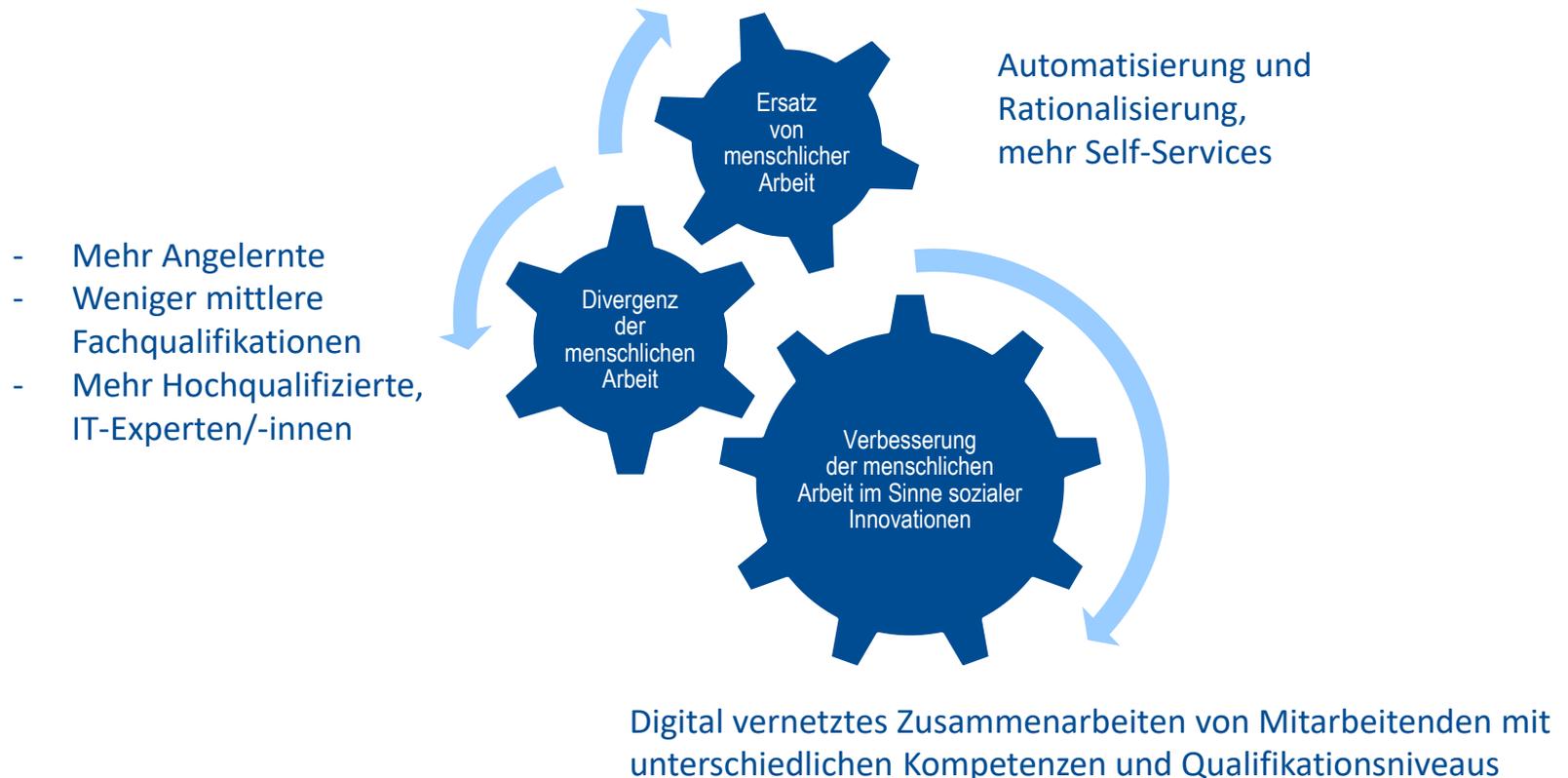
- Substitution von Routinetätigkeiten aufgrund von digitalen Technologien verändert Aufgaben und Berufsfelder
- Neue Tätigkeitsfelder mit IT-Kompetenz bringen neue Berufschancen
- Computergestützte und mobile Arbeit verändern die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und mit Kunden
- Projektarbeit, Kollaboration, Partizipation gehören zum Arbeitsalltag
- Permanente Kompetenzentwicklung als unvermeidbare Begleiterscheinung

- Verstärkter Einsatz von mobilen Endgeräten und digitaler Technologie in allen Wirtschaftssektoren und Lebensbereichen verändert das Miteinander
- Verändertes Kaufverhalten und neue Geschäftsmodelle, Ausweitung des Dienstleistungssektors ermöglichen neue gesellschaftliche Entwicklungen
- Staatliche Regulierungen und Deregulierungen bei stärkerer Macht großer Internetkonzerne prägen den Alltag

Eigene Darstellung

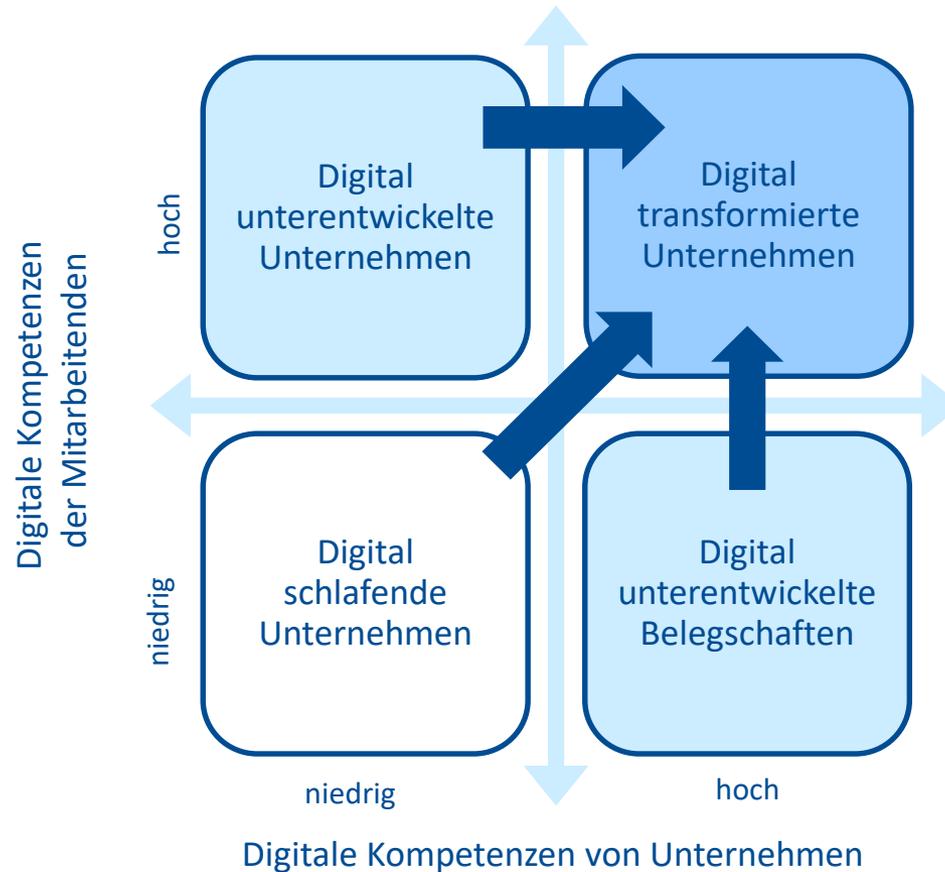
1 Digitale Transformation: Begriff, Reichweite und Folgen für die Arbeitswelt

Die digitale Transformation verändert die Arbeit und das Arbeitsleben durch drei Effekte, die auch im Rahmen von Entwicklungsszenarien diskutiert werden (vgl. Hirsch-Kreinsen (2020): 51)



Eigene Darstellung

1 Digitale Transformation: Begriff, Reichweite und Folgen für die Arbeitswelt



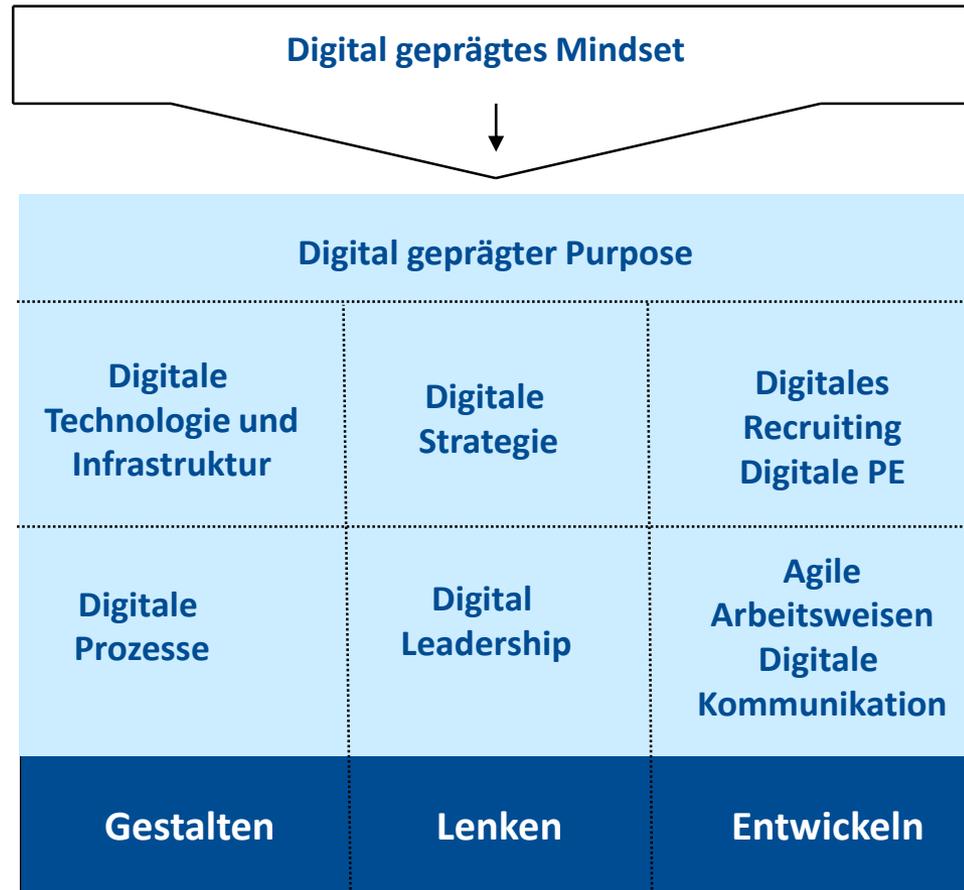
Eigene Darstellung

2 Merkmale und Bausteine digital transformierter Unternehmen

	Konventionelle Unternehmen	Digital transformierte Unternehmen
Ausrichtung	Effizienz und Effektivität	Innovation, Kundennähe und Lernen
Aufbau	Hierarchische Struktur mit Funktionen, Abteilungen und funktionalen Grenzen	Agiles Netzwerk mit Kollaboration und Wissensteilung innerhalb und zwischen Teams
Führung	Führung von oben, Führungskräfte werden aufwärts befördert	Führung durch Orchestrierung, Gewinnung von Einfluss und Autorität bei Mitarbeitenden
Rollen und Jobtitel	Klar definiert	Ständig wechselnd mit klar definierten Verantwortlichkeiten von und in Teams
Spielregeln	Festgelegt	Offen

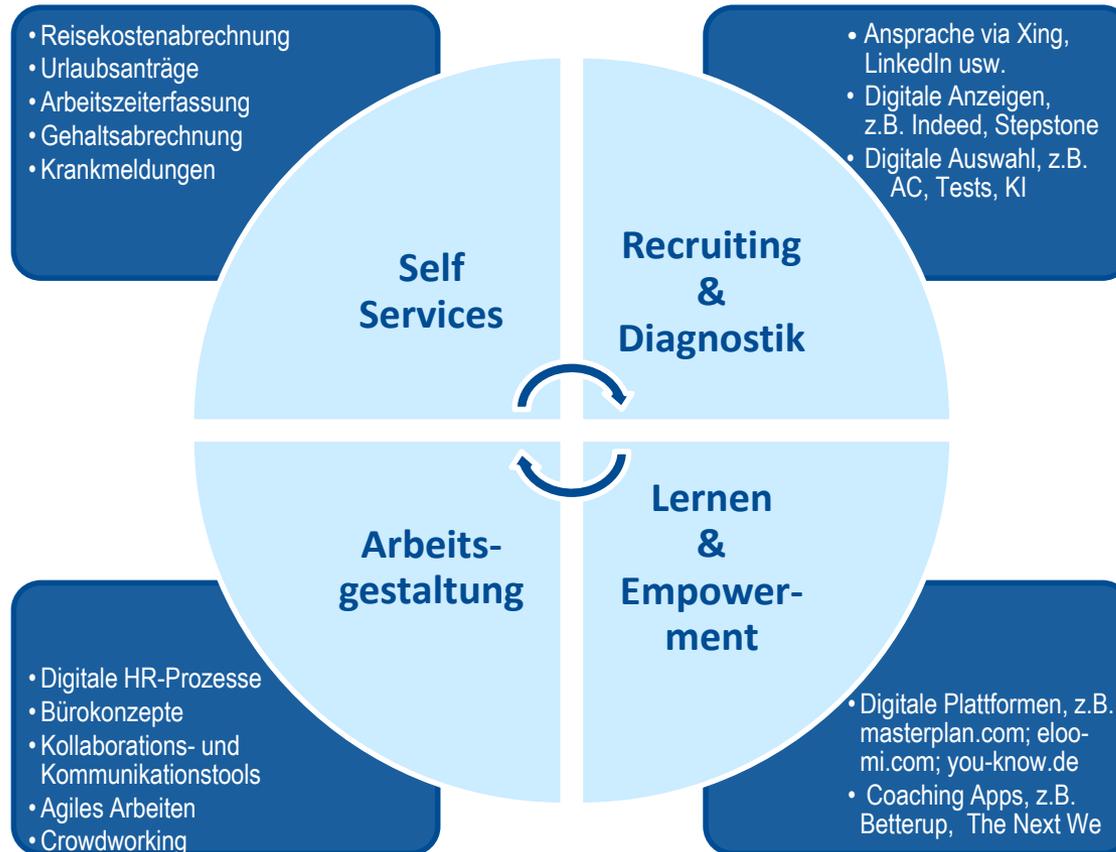
Eigene Darstellung. Vgl. z.B. Reinhardt (2020): S. 133 sowie Trends, Deloitte Global Human Capital (2017): S. 25.

2 Merkmale und Bausteine digital transformierter Unternehmen



Eigene Darstellung. Vgl. z.B. Kollmann (2020): 29 u.v.m.

3 Aktuelle Beispiele für digitales Personalmanagement



Eigene Darstellung.

Vgl. z.B. Klaffke (2019); Petry/Jäger (2021); Stulle (2020); Fortmann/Kolocek (2018); Personalmagazin 04/2021 u.v.m.

4 HCM- Software-Architekturen und EX-Plattformen als Trends für digitale Personallösungen

HCM-Software-Architekturen

Möglichst umfassende softwaretechnische Unterstützung aller personalwirtschaftlichen Aufgaben mit einer integrierten Plattform oder mit separaten Lösungen für die einzelnen Aufgabenbereiche

z.B. Verschiedene Module von

- HCM4all
- GuideCom
- Peras
- Personio

Eigene Darstellung

Employee Experience -Plattformen

Software-Lösungen aus einer Hand, damit Beschäftigte alle Informationen und Services von Arbeitgebern nutzen können: Die „Alexa“ für den Arbeitsplatz

z.B. Microsoft Viva Insights

- Bereitstellung von Analysen für Führungskräfte bzgl. Produktivität und Wohlbefinden mit Wellbeing-Angeboten, z.B: Reflektionshilfen oder geführte Meditationen

z.B. Service Now:

- Bereitstellung von Entwicklungs-, Feedback- und Schulungs-Tools über einen „Journey Accelerator“ für Führungskräfte mit individueller Entwicklung rollenbasierter Workflows für das Onboarding

z.B: Workday Journeys:

- Schaffung personalisierter Self-Service Umgebungen, z.B. in Krisensituationen oder Gesundheitsfragen, mit Kontakt zum HR-Service Team

Hornung (2021): 14-17

1. Die digitale Transformation fordert das Personalmanagement aufgrund der Dualität der Ansatzpunkte heraus (Bussemer/Looock-Ahrens/Szwiec (2021): 94-102):
 - Personalmanagement als Objekt der Digitalisierung mit dem Fokus der Nutzung (integrierter) digitaler Lösungen im Rahmen seiner Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktion
 - Personalmanagement als Akteur der Digitalisierung mit dem Fokus der Bereitstellung und Förderung (integrierter) digitaler Lösungen im Rahmen seiner Rolle als Change Manager
2. Die Sicherstellung der Verfügbarkeit individueller und kollektiver digitaler Kompetenzen bleibt Aufgabe des Personalmanagements: Wer sollte sonst dafür sorgen, dass individuelle Digitalisierungskompetenzen von Mitarbeitenden mit digitalen Digitalisierungskompetenzen von Unternehmen einhergehen, damit Wettbewerbsvorteile entstehen?
3. Das Experimentieren mit Lernplattformen in einem vom Personalmanagement begleiteten Prozess ermöglicht einen Einstieg, wertvolle Erfahrungen als Akteur der Digitalisierung zu sammeln und eine Mobilisierung zu ermöglichen: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!

Eigene Darstellung



- Bussemer, T./Loock-Ahrens, S./Szwiec, E. (2021): HR als Objekt und Akteur in der Transformation, in: HR-Trends 2021. Strategie, Kultur, Big Data, Diversity, 1. Auflage, Freiburg u.a.: Haufe, S. 94-102.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2020): Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze, Stuttgart: Kohlhammer.
- Hornung, S. (2021): Am Puls der Beschäftigten, in: Personalmagazin plus: HR Software 2021, erschienen Oktober 2021, Freiburg: Haufe, S. 14-17.
- Fortmann, H. R./Kolocek, B. (Hrsg.) (2018): Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum-Menschen-Kompetenzen, Wiesbaden: Springer Gabler,.
- Klaffke, M. (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten. Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Kollmann, T. (2020): Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippe-Heinrich, A. (2019): Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt. Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Personalmagazin (04/2021): Schwerpunktheft zum Thema „Digitalisierung: Doppelte Herausforderung für HR“, Freiburg: Haufe.
- Petry, T./Jäger, W. (2021): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, 2. Auflage, Freiburg u.a.: Haufe.
- Reinhardt, K. (2020): Digitale Transformation der Organisation. Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stulle, K. P. (2020): Digitalisierung der Management-Diagnostik. Aktuelle Instrumente, Trends, Herausforderungen, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Trends, Deloitte Global Human Capital (2017): "Rewriting the rules for the digital age." Deloitte Development LLC., http://www.lbg-canada.ca/wp-content/uploads/2017/10/Michelle-Ryder_Global-HC-Trends-2017-Insideout-Nov-2-2017.pdf (abgerufen am 24.09.2021)

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit,
nun freue ich mich
auf einen regen Austausch
mit Ihnen!