

HRM Readiness Check Digitalisierung

Delia SCHRÖDER, Viola HELLGE, Klaus J. ZINK

*Institut für Technologie und Arbeit e.V., Technische Universität Kaiserslautern
Trippstadter Straße 110, D-67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Personalabteilungen in Unternehmen müssen im digitalen Transformationsprozess einen wesentlichen strategischen Beitrag leisten und benötigen dazu handlungsleitende Instrumentarien. Der „HRM Readiness Check Digitalisierung“ dient als Kennzahlensystem zur Messung des digitalen Reifegrads des HR-Bereichs. Das Indikatorenset berücksichtigt hierbei die Dimensionen des Arbeitssystems sowie des EFQM-Modells. Die Kennzahlen werden über einen Methodenmix aus Experteninterviews, Mitarbeiterbefragung sowie Dokumentenanalyse erfasst und auf einer 5-stufigen Skala abgebildet werden.

Schlüsselwörter: Human Resource Management, Digitalisierung, Reifegrad, Transformationsprozess

1. Einleitung und Problemstellung

Der Transformationsprozess hin zu Industrie 4.0 wird Prozesse und Arbeitssysteme in Unternehmen maßgeblich verändern. Davon betroffen ist auch das Human Resource Management (HRM).

Aktuelle Studien zeigen: Wenn das HRM mit der Digitalisierung verbundene, wertschöpfende Zukunftsaufgaben frühzeitig erkennt, die entsprechenden Kompetenzen aufbaut und Instrumente entwickelt, kann die Personalfunktion an Einfluss gewinnen (Fabig-Grychtol & Kleb 2014) und die Gestaltung von Arbeitssysteme im Zuge der Digitalisierung proaktiv unterstützen.

So sieht sich die Personalabteilung *„durch die Folgen der Digitalisierung mit umfassender Strategiearbeit konfrontiert.“* (Cachelin 2014) Um die Personalstrategie und die Arbeitsfelder der HR-Abteilungen auf veränderte Bedarfe der *„künftig virtualisierten, digitalisierten und kollaborativen Arbeitswelten“* (Fabig-Grychtol & Kleb 2014) einzustellen, bedarf es angepasster Vorgehensweisen und handlungsleitender Instrumentarien.

Das Institut für Technologie und Arbeit hat mit dem „HRM Readiness Check Digitalisierung“ ein Kennzahlensystem entwickelt, das Personalabteilungen eine Einschätzung ihres digitalen Reifegrades ermöglicht.

2. Überblick über das Instrument

Der „HRM Readiness Check Digitalisierung“ ist ein Methodenansatz zur Messung des digitalen Reifegrads der HR-Abteilung. Der Fokus liegt dabei nicht allein auf den Voraussetzungen für eine Implementierung von Digitalisierungslösungen in der HR-Abteilung selbst. Ebenso werden Kenntnisse der unternehmensbezogenen Voraussetzungen sowie externe Einflussfaktoren auf den Personalbereich betrachtet (siehe Abbildung 1).

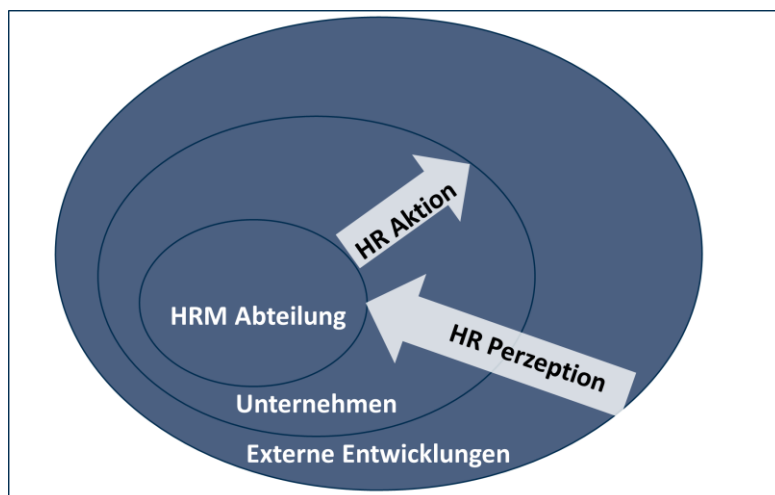


Abbildung 1: Betrachtete Unternehmensbereiche des HR Readiness Checks

Diese erweiterte Perspektive stellt sicher, dass HRM als Businesspartner auf dem Weg zu Industrie 4.0 agieren kann. Das verwendete Indikatorenset orientiert sich an den zentralen Dimensionen des Arbeitssystems (Schlicket al 2010), die auf die Anwendung im Digitalisierungskontext hin adaptiert wurden (siehe Abbildung 2) sowie am EFQM Framework für Innovation, hier insbesondere an den Kriterien und Ansatzpunkten der Befähiger-Seite des EFQM Excellence Modells (EFQM 2012 und EFQM 2005, siehe Abbildung 3). Damit hat der Ansatz erstens eine Verankerung in einem arbeitswissenschaftlichen Grundverständnis „*bestehende Arbeitsbedingungen zu analysieren, das dabei gewonnene Wissen systematisch aufzubereiten und daraus Gestaltungsregeln abzuleiten.*“ (Schlick et al 2010). Zweitens werden die zentralen Erkenntnisse einer Stakeholder-orientierten Unternehmensführung adressiert, die durch das EFQM-Modell vorgegeben werden und eine strategische Unternehmenssteuerung stützen.

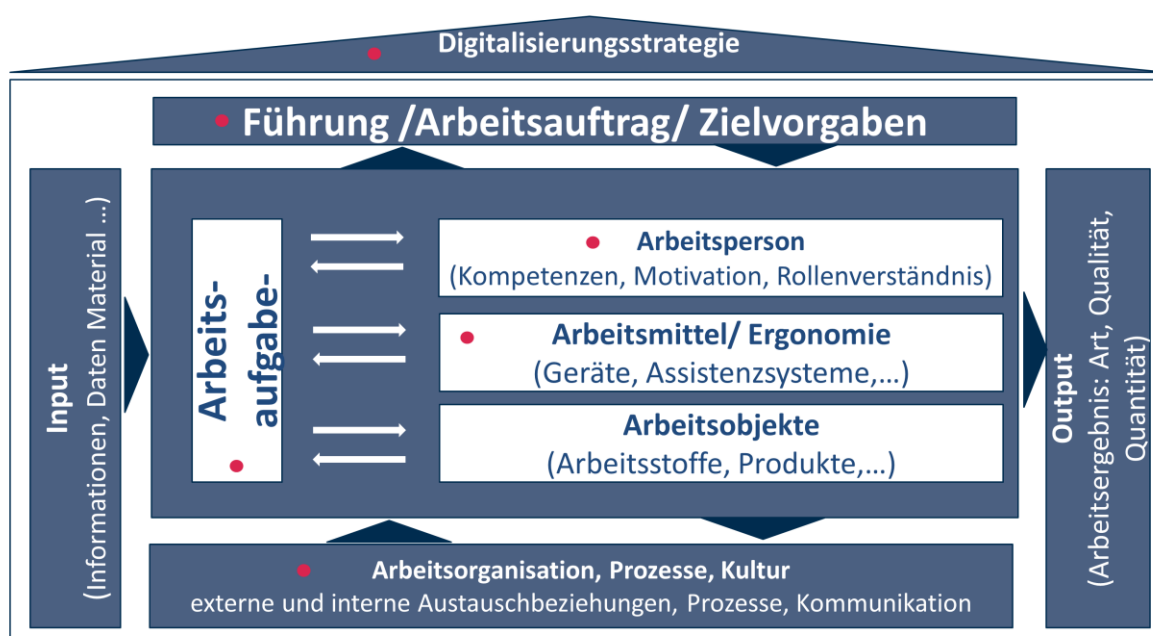


Abbildung 2: Adaptiertes Arbeitssystem (rot markiert sind die Themenfelder, zu denen Indikatoren in den HRM Readiness Check aufgenommen wurden)

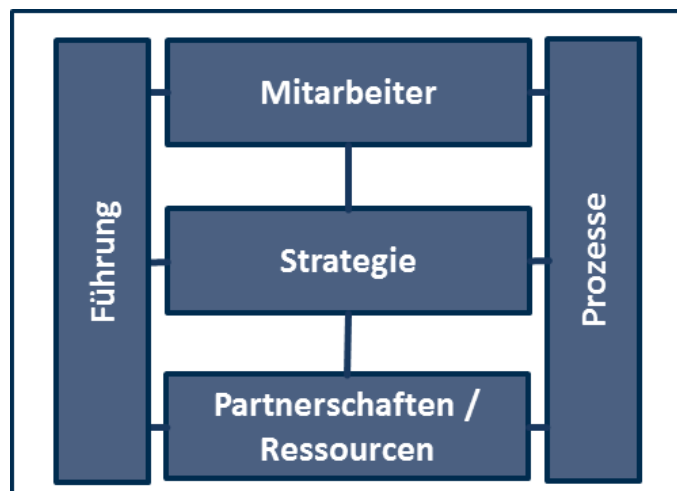


Abbildung 3: Befähiger-Kriterien des EFQM Excellence Modells (EFQM 2012)

3. Methodischer Ansatz

Das Instrument umfasst Kennzahlen, die über einen Methodenmix, d.h., Experteninterviews mit Führungskräften des Personalbereichs, eine Mitarbeiterbefragung in der Personalabteilung sowie eine Dokumentenanalyse, erfasst und auf einer fünfstufigen Skala (von 1 „sehr gering“ bis 5 „sehr hoch“) abgebildet werden.

Die Entwicklungsarbeit des Indikatorensets des HRM Readiness Checks Digitalisierung basiert auf einer umfassenden Sekundäranalyse von Fachpublikationen zur Digitalisierung mit dem Schwerpunkt auf den Bereichen ‚Mitarbeiter‘ und ‚Organisation‘. Es wurden ca. 50 Indikatoren aus den Bereichen Digitalisierungsstrategie, Führung, Kompetenzen und Motivation der Mitarbeiter, Arbeitsmittel, Arbeitsaufgaben, Prozesse und Organisation definiert.

Die Indikatoren sind in vier Kategorien eingeteilt, die jeweils eine spezifische Skala zur Einordnung des Reifegrads bzgl. Digitalisierung verwenden (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Indikatorenkategorien inkl. Skalenstruktur zur Reifegradeinordnung

Alle abgebildeten Indikatoren (siehe Tabelle 1) sind mit Verweisen auf Literaturquellen oder – wenn möglich - mit empirischen Vergleichswerten versehen.

Tabelle 1: Beispielindikatoren des HRM Readiness Checks Digitalisierung.

Indikator	EFQM	Arbeitssystem	Erläuterung/ Quellen
Grundlegend positive Einstellung der HR-Mitarbeiter gegenüber digitalen Technologien	Mitarbeiter	Arbeitsperson/ Kompetenzen/ Motivation	„In den Augen vieler HR-Mitarbeiter droht die Gefahr, dass traditionelle HR-Aufgaben wegfallen werden.“ (Cachelin 2014) „Da bei den veränderten Tätigkeitsstrukturen planende und steuernde Aufgaben zunehmen werden, kann man auch davon ausgehen, dass insbesondere psychische Belastungen weiter zunehmen werden.“ (Zink 2015a und Zink 2015b)
Kompetenz der Führungskraft im Umgang mit digitalen Medien	Führung	Führung/ Zielvorgaben/ Arbeitsauftrag	Führungskräfte benötigen Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien sowie eine klare digitale Präsenz. Sie müssen ihre Führungsmethoden auf die Anforderungen digitaler Kommunikationsmittel sowie weiterer digitaler Arbeitsmittel anpassen, um ihren Mitarbeitern einerseits ein Vorbild im Umgang mit der Digitalisierung zu sein und andererseits Motivation und Leistungsfähigkeit sicherzustellen. (Oenning 2016; Remdisch 2016)
Kenntnis der HR-Mitarbeiter von Potenzialen und Risiken bei der Nutzung von digitalen Arbeitsmitteln inklusive Assistenzsystemen	Mitarbeiter	Arbeitsperson/ Kompetenzen/ Motivation	„Mitarbeiter erwarten zusätzliche Belastungen durch die Digitalisierung und die dadurch ausgelöste Veränderung der Arbeitswelt (z.B. ständige Erreichbarkeit, hohe Selbstverantwortung).“ (Cachelin 2012); Intelligente Assistenzsysteme unterstützen den Menschen in seiner Arbeit und liefern ihm rund um seine Tätigkeiten hilfreiche Informationen und übernehmen körperlich belastende oder gefährliche Tätigkeiten. (Spath et al. 2013)
Beteiligung der HR Abteilung an der IT-/ Digitalisierungsstrategie des Unternehmens	Strategie	Digitalisierungsstrategie	„Eine gemeinsame Formulierung einer Strategie von HR und IT, die aufeinander abgestimmte Maßnahmen enthält und an der Unternehmensstrategie orientiert, kann Konflikten vorbeugen.“ (Bettac et. al. 2016)
Monitoring der Umsetzung der HR-Digitalisierungsstrategie (anhand von Zielwerten)	Strategie	Digitalisierungsstrategie	“An appropriate indicator dashboard must be developed to monitor strategy formulation and implementation. The dashboard contains target-specific indicators – to monitor progress or the degree to which the Industrie 4.0 strategy is fulfilled, etc. – and is used to track implementation.” (Lichtblau et al. 2015)

4. Anwendung im Unternehmen

Bei einer Anwendung des HRM Readiness Checks Digitalisierung in Unternehmen bilden die Indikatoren ein Profil, anhand dessen der Reifegrad der HR-Abteilung eingeschätzt wird sowie Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert werden können. Damit liefert der Ansatz eine Grundlage für die zukunftsorientierte Strategiear-

beit in Personalabteilungen und lässt eine Ableitung konkreter Handlungsfelder zu. Ausgehend von einer ausreichend großen Datenbasis kann ein Benchmarking zwischen verschiedenen Unternehmen realisiert werden.

Das Instrument zur Reifegradbestimmung der Personalabteilung wurde bei einem Unternehmenspartner erstmals eingesetzt. Der modulare Aufbau des Instruments lässt in Unternehmen einen flexiblen Einsatz der Methoden Experteninterviews, Mitarbeiterbefragung sowie Dokumentenanalysen zu.

Das Instrument eignet sich für die Vorbereitung strategischer Entscheidungsprozesse im Personalbereich, da mit Hilfe der Reifegrad-Einschätzungen ein detaillierter Überblick über die aktuelle Situation des Bereichs im Hinblick auf Digitalisierung und Industrie 4.0 gewonnen werden kann. Die Reifegrad-Einschätzung kann daher bei strategischen Weiterentwicklungen des Personalbereichs in die Ermittlung der internen Stärken und Schwächen einfließen. Darauf aufbauend lassen sich Handlungsbe- reiche für die strategische Weiterentwicklung des Personalbereichs ableiten.

5. Diskussion

Der HRM Readiness Check Digitalisierung bietet eine umfassende Perspektive auf eine zukunftsorientierte Personalarbeit und trägt dabei Erkenntnissen aus der Arbeitswissenschaft und dem Verständnis einer Stakeholder-orientierten Unternehmensführung Rechnung. Eine Anwendung der Reifegradmessung kann jedoch nur dann zu einem erfolgreichen Baustein strategischer Personalarbeit werden, wenn er nicht ausschließlich als eine beschreibende Momentaufnahme verstanden wird. Die Voraussetzungen für die dauerhafte Wirksamkeit des Instrumentariums im Personalmanagement sind

- eine konsequente Überführung der Erkenntnisse aus der Reifegradmessung in Gestaltungsansätze und -maßnahmen,
- die Integration des Ansatzes in die übergeordneten Dimensionen der Unternehmensführung (vor allem in die Unternehmensstrategie bzw. den Gesamtansatz des EFQM Excellence Modells)
- eine konsequente Steuerung und Überprüfung aller Aktivitäten des Human Resource Managements im digitalen Transformationsprozess entlang der abgebildeten Indikatoren.

6. Literatur

- Bettac C., Bader G., Kaiser, S. (2016) Design Thinking bringt HR und IT zusammen. Eine HR-Technologiestrategie eröffnet Wettbewerbsvorteile. In : Personalführung 3/2016, S. 34-39.
- Cachelin J.L. (2014) HR Kompetenzen in einer digitalen Welt. In: Personalmanager 2/2014. URL: <https://www.wissensfabrik.ch/pdfs/hrdigital.pdf>.
- Cachelin J.L. (2012) HRM Trends Studie 2012, S.11. URL: <http://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2012/12/Die-Folgen-der-Digitalisierung.-Neue-Arbeitswege-Wissenskulturen-und-F%C3%BChrungsverst%C3%A4ndnisse-von-Dr.-Jo%C3%ABI-Luc-Cachelin.pdf>.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2012) EFQM Excellence Modell 2013.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2005) The EFQM Framework for Innovation. Measuring and Improving Your Ability to Innovate.
- Fabig-Grychtol N., Kleb R.H. (2014) Personalstrategien neu ausrichten. In: Baumgartner und Partner (Hrsg.) (2014) Changeleaders. Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten für Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte, S. 17-19. URL: [http://www.baumgartner.de/content/hr_strategie_&_leadership_4.0_\(haufe\).pdf](http://www.baumgartner.de/content/hr_strategie_&_leadership_4.0_(haufe).pdf).
- Kripko L. (2015) IT-Ausstattung der Mitarbeiter ist HR-Aufgabe. In: Personalführung 7-8/2015, S.92f.

- Lichtblau K., Stich V., Bertenrah R., Blum M., Bleider M., Millack A.G., Schmitt K., Schmitz E., Schröter M. (2015) Industrie 4.0 Readiness. Impuls-Studie, VDMA. Köln.
- Oenning L. (2016) Digitalisierung. Das müssen Chefs drauf haben. In: Wirtschaftswoche, Ausgabe 22.02.2016. URL: http://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-das-muessen-chefs-drauf-haben-/v_detail_tab_print/12987898.html
- Remdich S. (2016) Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zu Digital Leadership, In: Personalführung 3/2016, S. 20-25.
- Schlick C., Bruder R., Luczak, H. (2010) Arbeitswissenschaft. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Spath D., Ganschar O., Gerlach S., Hämmerle M., Krause T., Schlund S. (2013) Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0. URL: http://www.produktionsarbeit.de/content/dam/produktionsarbeit/de/documents/Fraunhofer-IAO-Studie_Produktionsarbeit_der_Zukunft__Industrie_4.0.pdf
- Zink K.J. (2015a) Digitalisierung der Arbeit als arbeitswissenschaftliche Herausforderung: ein Zwischenruf. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 69. Jg., Heft 4, S. 227-232.
- Zink K.J. (2015b) Industrie 4.0 und Digitalisierung der Arbeit: Herausforderungen für den Personalbereich, S.9. Center for Human Factors Kaiserslautern. Arbeitspapier Nr. 2015-01. Technische Universität Kaiserslautern. URL: <https://www.chf-kl.de/Resources/CHF-PAPER-2015-01.pdf>.

Danksagung: Ein besonderer Dank gilt Frau Sonja Roth (HARTING AG & Co. KG, Espelkamp) für die konstruktive Zusammenarbeit bei der Pilotierung des Ansatzes.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de