Prof. Dr. Heike Bruch
Jessica Färber
Christina Block

Institut für Führung und Personalmanagement
Universität St.Gallen

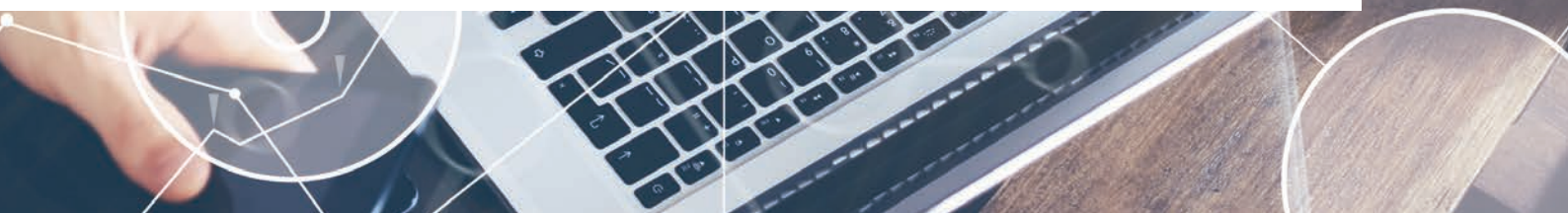
TOP JOB



TOP JOB-Trendstudie 2017

HRM 4.0

Personalarbeit der Zukunft



Inhalt

Executive Summary 4
1. Zeitalter der Digitalisierung – Anforderungen an das Personalmanagement 8
2. Ziele und Methode der Trendstudie 10
3. Moderne und traditionelle Unternehmen im Vergleich 12
3.1 Zahlt sich ein moderner Ansatz aus? 14
3.2 HRM in traditionellen Unternehmen 15
3.3 HRM moderner Unternehmen 15
3.4 Strategische Ausrichtung und digitale Kompetenzentwicklung 17
3.5 HRM als Kulturarbeit 20
4. HRM 4.0 Typologie 24
4.1 Profilbildung eines modernen Personalmanagements 25
4.2 Netzwerkunternehmen und ihr HRM 27
4.2.1 Merkmale von Netzwerkunternehmen 27
4.2.2 HRM in Netzwerkunternehmen: Digitalisierungs-Begleiter 31
4.3 Individualisierte Unternehmen und ihr HRM 34
4.3.1 Merkmale Individualisierter Unternehmen 34
4.3.2 HRM in Individualisierten Unternehmen: Kultur-Entwickler 40
4.4 Innovationsunternehmen und ihr HRM 43
4.4.1 Merkmale von Innovationsunternehmen 43
4.4.2 HRM in Innovationsunternehmen: 4.0-Partner 49
5. Sieben Thesen des HRM 4.0 und Blockaden des HRM der Zukunft 56
Glossar 62
Quellen 64

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

es wird kaum ein Unternehmen geben, in dessen Strategiesitzung die Themen Digitalisierung und Modernisierung der Arbeitswelt nicht ihren festen Platz haben. Denn wer im Wettbewerb Schritt halten möchte, kann sich dieser Transformation langfristig definitiv nicht entziehen.

Schwindelerregend viele Buzzwords wie Agilität, demokratische Unternehmen, New Work, Coworking, Candidate Experience, Augenhöhe, Change, liquides Lernen, Digitalisierung, Arbeitswelt 4.0, ... leiten die Diskussionen, bestimmen die Vortragsthemen und prägen die Berichterstattung.

Das offenbart meines Erachtens wie viele Unsicherheiten mit dieser großen Herausforderung verbunden sind, vor der die Unternehmen heute stehen.

Die aktuelle TOP JOB-Trendstudie – übrigens unsere zweite zum Themenfeld „neue Arbeitswelt“ – arbeitet heraus, welche Strategien Unternehmen wählen, welche Erfolgschancen aber auch Gefahren jeweils damit verbunden sind und wie sich das Personalmanagement der Zukunft, das HRM 4.0, ausrichten muss, damit diese Transformation gelingt.

Die Studie macht auch deutlich, dass es sich Unternehmen definitiv nicht mehr leisten können, die Personalabteilung zur Personalverwaltung zu degradieren. Die Geschäftsführung braucht mehr denn je Strategen an ihrer Seite, die die Transformation aktiv vorantreiben, sie gestalten und sie begleiten.

Mithilfe der Studie können Sie abwägen, welche Strategie für sie geeignet ist und welche Qualifikationen es in Ihrer Organisation dazu noch braucht.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen



Silke Masurat
Geschäftsführerin zeag GmbH I Zentrum für Arbeitgeberattraktivität

Executive Summary

Die Arbeitswelt verändert sich nachhaltig durch neue Arbeitsformen und neue Technologien. Die Digitalisierung, eine erhöhte Vernetzung und neue Generationen sowie eine starke Diversität stellen auch moderne Unternehmen vor neue Herausforderungen – sie bieten ihnen aber auch Chancen.

Diese Entwicklungen sind im Alltag von Unternehmen spürbar und verlangen vom HRM, Instrumente und Schwerpunkte zu verändern – in Richtung eines HRM 4.0.

HRM 4.0 verlangt eine Konkretisierung
Die Bezeichnung HRM 4.0 ist in der Praxis hoch aktuell und in vielen Debatten und Diskussionen implizit oder auch als Begriff explizit präsent. Es fehlt jedoch bisher eine Definition was ein HRM 4.0 ausmacht, wie es sich in Unternehmen ausgestaltet und wie es sich von traditionellem HRM unterscheidet.

Eine Modernisierung lohnt sich
Die Ergebnisse zeigen, dass moderne und traditionelle Unternehmen sich in dem Grad der neuen Arbeitsformen, des Innovationsklimas und der Digitalisierung unterscheiden. Und es zeigt sich, dass sich diese Modernisierung lohnt! Moderne Unternehmen sind in verschiedenen Leistungsgrößen signifikant erfolgreicher als traditionelle Unternehmen:

- Unternehmensleistung +13%
- Wachstum +23%
- Mitarbeiterbindung +24%

Ein solcher Erfolg ist stark durch die Arbeit des HRM geprägt.
Wir haben auf dieser Grundlage vier Profile des HRM in Unternehmen differenziert und eine sogenannte **HRM 4.0 Typologie** erstellt. Ziel ist es, die Arbeit des HRM und den Fokus differenzierter zu verstehen:

1. HRM von traditionellen Unternehmen fokussiert sich auf Altbewährtes

- Fokus auf operatives HRM
- Konzentration auf grundlegende Personalarbeit
- Nutzung bewährter HRM Instrumente
- Ausrichtung auf traditionelle Arbeitswelt

2. HRM von Netzwerkunternehmen unterstützt die digitale Transformation

- Das HRM der Netzwerkunternehmen übernimmt die Rolle des Digitalisierungs-Begleiters
- Es bietet Instrumente, um die Digitalisierung des Unternehmens im Zusammenhang mit virtueller und netzwerkartiger Zusammenarbeit zu unterstützen
- Die Trainings zu digitalen Technologien und Social Media stehen im Vordergrund

3. HRM von individualisierten Unternehmen unterstützt die Kulturentwicklung

- Das HRM übernimmt die Rolle des Kultur-Entwicklers
- HR-Instrumente sind darauf ausgerichtet, die Kultur zu unterstützen
- Führungsinstrumente fördern eine Führungskultur, bei der die Werte des Unternehmens sowie die Neigungen und Bedürfnisse der Individuen im Zentrum stehen

4. HRM von Innovationsunternehmen fördert die Zukunftsfähigkeit und integriert Digitalisierung und Kulturentwicklung

- Das HRM der Innovationsunternehmen fungiert als HR 4.0-Partner
- HR 4.0-Partner setzen sowohl einen Digitalisierungs- als auch Kultur-Fokus
- HR 4.0-Partner sind stark strategisch ausgerichtet und arbeiten eng mit der Geschäftsführung zusammen

Abschließend werden Erfolgsfaktoren für ein HRM 4.0 abgeleitet sowie Blockaden aufgezeigt. Diese zeigen klare Handlungsimplikationen für die Weiterentwicklung des eigenen Personalmanagements.

1 Zeitalter der Digitalisierung – Anforderungen an das Personal-management

Der momentane Unternehmensalltag ist geprägt von der fortschreitenden Digitalisierung. Um im Wettbewerb Schritt zu halten, können sich Unternehmen dieser Entwicklung kaum entziehen. Vor allem ist das HRM gefordert, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und die Weichen zu stellen: Wesentliche Hebel für eine Vorreiterrolle der Digitalisierung werden vom HRM adressiert (vgl. Strack, Dyrchs, & Roghé, 2016).

Durch eine passende strategische Ausrichtung aller HRM-Tätigkeitsfelder und die Bereitstellung notwendiger Tools und Schulungen können die Potenziale der digitalen Welt durch ein HRM 4.0 genutzt werden. Somit stellt HRM 4.0 weniger einen Trend, sondern vielmehr eine Notwendigkeit für das erfolgreiche Meistern des Umbruchs in die digitale Arbeitswelt dar.

Was genau ist HRM 4.0? Der Begriff HRM 4.0 wird momentan von HRM-Experten noch etwas schwammig definiert. Die Konzepte von „Arbeiten 4.0“ und „New Work“ werden häufig damit in Verbindung gebracht. Genauer betrachtet stellt HRM 4.0 die intelligente Verknüpfung von Technologie, Datenauswertung sowie agiler Personalplanung und -organisation dar (vgl. Zils, 2017).

HRM 4.0 beinhaltet konkret verschiedene Aspekte. Ein sehr bedeutender ist eine Personalentwicklung, welche fokussiert die Mitarbeitenden auf neue Arbeitstechnologien vorbereitet und die Nutzung unterstützt. Nur durch die Entwicklung von neu geforderten Kompetenzen können die Mitarbeitenden die digitale Arbeitsweise meistern (vgl. Haufe, 2017; Erle, 2016).

2 Ziele und Methode der Trendstudie

Das Ziel der vorliegenden TOP JOB-Trendstudie ist es, Strategien für ein wirksames HRM 4.0 zu identifizieren und Unternehmen praktische Empfehlungen für ein zukunftsgerichtetes HRM zu geben. Hierzu werden Inhalte vom HRM 4.0 definiert.

Ferner wird aufgezeigt, wie ein HRM, das an die moderne Arbeitswelt und die fortschreitende Digitalisierung im Unternehmen angepasst ist, zu einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitenden führt.

Und es werden vier HRM Typen mit unterschiedlichen Rollen und Beiträgen zur Unternehmensentwicklung – Digitalisierung und Kulturwandel – herausgearbeitet.

In dieser Trendstudie werden Befragungsergebnisse von 13.658 Führungskräften und Mitarbeitenden aus 87 Unternehmen analysiert. Die Befragung fand im Zeitraum von März bis November 2016 statt. Die durchschnittliche Rücklaufquote beträgt 77 %. Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen beschäftigen zwischen 20 und 1648 Mitarbeitende. Durchschnittlich haben die Unternehmen 252 Mitarbeitende. 63 % der befragten Unternehmen geben an, in Familienbesitz zu sein. Der Anteil der weiblichen Befragten liegt bei 45 %, während sich der Anteil der männlichen Befragten auf 55 % beläuft. In einer Führungsposition befinden sich 20 % der Befragten. Davon sind 23 % weiblich.

Die Unternehmen der erhobenen Stichprobe kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum mit folgender geografischer Abdeckung: Jeweils 23% der Unternehmen stammen aus Baden-Württemberg und Bayern, 18 % aus Nordrhein-Westfalen, 8 % aus Hessen und je 6 % aus Berlin und Rheinland-Pfalz.

Die Unternehmen lassen sich unterschiedlichen Branchen zuordnen: 49 % arbeiten vornehmlich im Bereich Service und Dienstleistungen, 30 % im Produktionsbereich, 10 % im Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien, 8% im Großhandel und 2 % im Einzelhandel.

Der Fragebogen setzt sich aus einer Kombination aus Multiple-Choice und offenen Fragen zusammen. Für die vorliegende Trendstudie wurden empirisch-statistische Mittelwertsvergleichsverfahren (z.B. doppelte Extremgruppendifferenzen) sowie multivariate statistische Verfahren zur Analyse von Interaktionseffekten (z.B. Moderationsanalysen) herangezogen.

Ergänzend zu den quantitativen Auswertungen der Daten wurden qualitative Interviews geführt. Es wurden fünf halbstrukturierte Interviews mit Unternehmen geführt, welche Vorbilder im Bereich HRM 4.0 sind. Ziel war es, Erfahrungen, Best Practices und Zukunftsperspektiven von Unternehmen zu erfragen, die als Vorreiter moderner Personalarbeit gesehen werden können.

3 Moderne und traditionelle Unternehmen im Vergleich

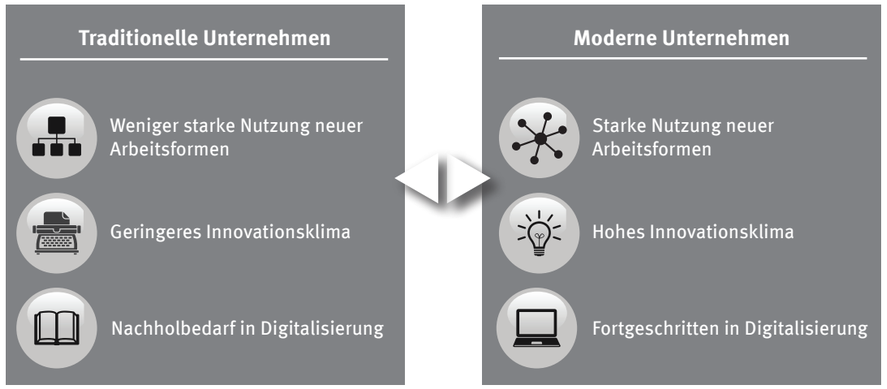
Ziel der Trendstudie ist es unter anderem ein HRM 4.0 zu definieren und für Unternehmen zu verdeutlichen, welche HRM Typen es in der neuen Arbeitswelt gibt und woran diese zu erkennen sind. Besonderes Augenmerk legt die Untersuchung darauf, welche Faktoren zukunftsweisend und leistungsrelevant sind.

Um ein HRM 4.0 zu verstehen ist es zunächst wichtig, moderne und traditionelle Unternehmen zu unterscheiden.

Moderne Unternehmen nutzen neue Arbeitsformen in starkem Maße, sind weiter fortgeschritten in ihrer Digitalisierung und haben ein hohes Innovationsklima. Traditionelle Unternehmen sind in diesen Punkten noch weniger weit.

Das Innovationsklima eines Unternehmens beinhaltet unter anderem, dass ein großer «Erfindergeist» gelebt wird. Hierbei werden neue Ideen anerkannt und erprobt. Moderne Unternehmen experimentieren und haben eine Fehlerkultur. Mitarbeitende agieren als Entrepreneure und bekommen vom Unternehmen Freiräume, um neue Ideen zu entwickeln oder voranzutreiben.

Abb. 1: Merkmale traditioneller und moderner Unternehmen



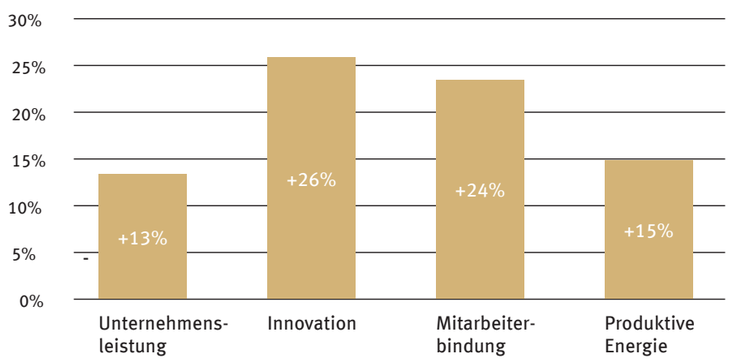
3.1 Zahlt sich ein moderner Ansatz aus?

Empirisch zeigt sich deutlich, dass moderne Unternehmen bei Leistungskennziffern gegenüber traditionellen Unternehmen überlegen abschneiden, höhere Ausprägungen in der Mitarbeiterbindung und der produktiven Energie aufweisen sowie geringere korrosive Energie aufzeigen.

Die Analysen beruhen hierbei auf Extremgruppen, in welchen die modernsten mit den traditionellsten Unternehmen vergleichen werden.

Die Unternehmensleistung ist bei den modernen Unternehmen um 13% höher im Vergleich zu den traditionellen Unternehmen. Moderne Unternehmen zeigen eine höhere Innovationsrate als traditionelle Unternehmen (+26%), die Mitarbeiterbindung ist höher (+24%) und auch die produktive Energie (+15%). Produktive Energie beschreibt ein erhöhtes Maß an Engagement und Dynamik, eine hohe Kreativität und Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden und ein erhöhtes Aktivitätsniveau (Bruch & Vogel, 2008).

Abb. 2: Leistungsdaten moderner im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Die Analyse beruht auf Extremgruppen, in welchen die modernsten Unternehmen mit den traditionellsten Unternehmen der gesamten Stichprobe verglichen werden.

3.2 HRM in traditionellen Unternehmen

Es zeigt sich, dass moderne Unternehmen in vielen wichtigen Leistungskennziffern die Nase vorn haben. Erfolg ist hierbei auch sehr stark von der Kultur des Unternehmens abhängig und diese Kultur wird in den meisten Fällen vom HRM mitgeprägt.

Traditionelle Unternehmen sind, wie oben beschrieben, noch nicht sehr weit in der Umsetzung und Etablierung von flexiblen Arbeitsformen, -methoden und -werkzeugen. Dies zeigt sich auch in dem geringen Digitalisierungsgrad und eines niedrigen Innovationsklimas der Unternehmen. Das HRM dieser Unternehmen ist entsprechend weniger auf ein modernes und neues Arbeitsumfeld ausgerichtet, sondern fokussiert sich besonders auf eine klassische Personalarbeit.

Ein gut funktionierendes HRM mit den Grundprozessen der Personalarbeit ist durchaus wichtig für Unternehmen. Besonders traditionelle Unternehmen brillieren mit standardisierten Prozessen in administrativen Personalthemen.

Durch diesen starken Fokus fehlt es jedoch häufig an der kulturprägenden und strategischen Funktion des HRM. Dies bedeutet, dass das HRM der traditionellen eine unterstützende Funktion in der täglichen Arbeit im Unternehmen, jedoch keine Entwicklungsfunktion, z.B. in Change-Prozessen oder beim Erreichen einer Zukunftsvision, einnimmt.

3.3 HRM moderner Unternehmen

Ein Blick auf klassische HRM Instrumente zeigt deutlich, dass diese auch bei den modernen Unternehmen nicht ausgedient haben. Sie werden hier sogar in noch stärkerem Maße genutzt als bei den traditionellen Unternehmen. Hier einige Beispiele:

Leistungsfeedback an die Mitarbeitenden (+31%):
Leistungsfeedback ist ein zentraler Bestandteil einer vertrauensbasierten Kultur sowie einer Hochleistungskultur. Mitarbeitende, welche regelmäßig ein Feedback erhalten, kennen ihren Entwicklungsbedarf sehr gut und können auch mit der Führungskraft besprechen, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln wollen. Das HRM der modernen Unternehmen bietet hierfür mehr Werkzeuge, um die Entwicklung über längere Zeit nachzuverfolgen und zukünftige Ziele festzulegen, als die traditionellen Unternehmen.

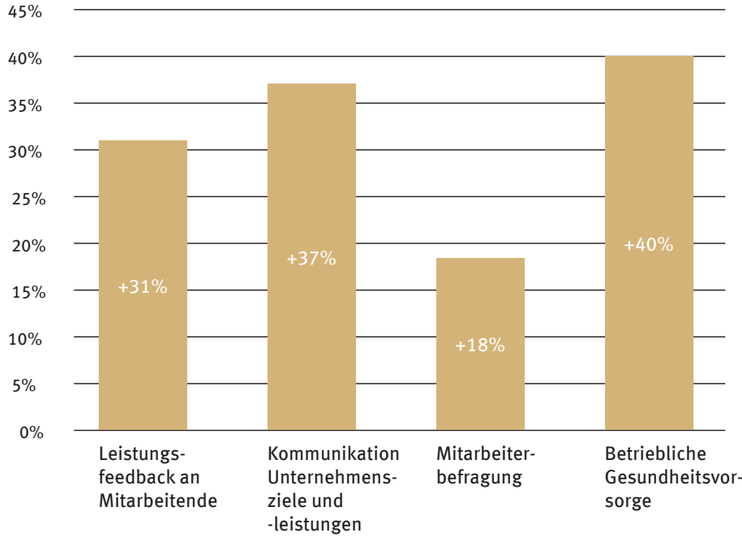
Kommunikation der Unternehmensziele (+37%):
Das HRM der modernen Unternehmen unterstützt im starken Maße die Kommunikation von übergeordneten Zielen. Besonders stark ist dies auf die neue Arbeitswelt ausgerichtet. Durch

die verstärkte Kommunikation von Geschäftsführung und dem HRM werden Mitarbeitende besser erreicht und erhalten Informationen von unterschiedlichen Kanälen zu den Zielen des Unternehmens. Mitarbeitende verstehen so HRM Maßnahmen, welche auf ihre persönliche Entwicklung und Weiterbildung ausgerichtet sind, sehr viel besser.

Mitarbeiterbefragungen (+18%):
Auch wenn die Mitarbeiterbefragung ein Instrument ist, welches bereits seit vielen Jahren in Unternehmen eingesetzt wird, nutzen moderne Unternehmen dieses HRM Instrument stärker als das traditionelle HRM. Das moderne HRM hat erkannt, dass es für die Zukunftsausrichtung der Unternehmen wichtig ist, alle Mitarbeitende in ein Boot zu holen und auf Veränderungen vorzubereiten. Eine Mitarbeiterbefragung kann hierbei ein sehr gutes Instrument sein – auch in der neuen Arbeitswelt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (+40%):
Das moderne HRM hat erkannt, dass die neue Arbeitswelt für viele Mitarbeiter und Führungskräfte mit Herausforderungen einhergeht. Die neue Arbeitswelt kann zu einer starken Überforderung führen, da Grenzbereiche der Erreichbarkeit und Flexibilität überschritten werden. Um hier einen entsprechenden Ausgleich zu schaffen, arbeitet das moderne HRM stärker an einem betrieblichen Gesundheitsmanagement als das traditionelle HRM. Das moderne HRM möchte hierbei präventiv die Mitarbeitende auf diese Herausforderungen vorbereiten und bietet am Arbeitsplatz ein breites Spektrum an, damit sich Mitarbeitende und Führungskräfte wohl fühlen. Dies können ergonomische Arbeitsplätze mit viel Licht, Arbeitsinseln und -welten, neue Arbeitsformen, Sportprogramme oder auch psychologische Betreuung und Coachings sein.

Abbildung 3 : Traditionelle HRM Instrumente in modernen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Die Analyse beruht auf Extremgruppen, in welchen die modernsten Unternehmen mit den traditionellsten Unternehmen der gesamten Stichprobe verglichen werden.

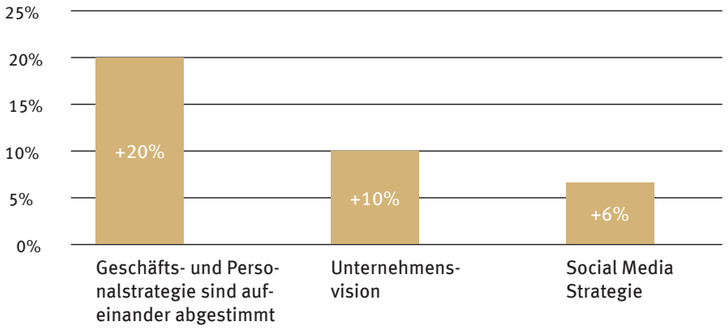
3.4 Strategische Ausrichtung und digitale Kompetenzentwicklung

Das HRM moderner Unternehmen ist strategisch auf die moderne, neue Arbeitswelt ausgerichtet und arbeitet eng mit der Geschäftsführung zusammen. Zudem ist die Unternehmensvision sehr eng an der moderneren digitalen Arbeitswelt ausgerichtet und verknüpft mit der digitalen Zukunft des Unternehmens. Das HRM übernimmt eine aktive Unterstützungsrolle bei der Entwicklung und der Stärkung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Zu der strategischen Ausrichtung gehört auch eine Unternehmenskommunikation, welche auf modernen Plattformen zugegen ist, wie beispielsweise Social Media-Kanäle. Das HRM moderner Unternehmen entwickelt eine Strategie, um Personalthemen auch in digitalen Plattformen zu präsentieren und moderne Ansprachen der Mitarbeitenden sowie Kunden und weiteren Stakeholdern zu gewährleisten.

Es zeigt sich, dass die Abstimmung der Personal- und Unternehmensstrategie bei den modernen Unternehmen um 20% höher ausgeprägt ist. Zudem ist der Stellenwert der Unternehmensvision höher und auch eine Social Media-Strategie wird fokussiert. Die Social Media-Strategie beinhaltet Maßnahmen zur Zielerreichung des Unternehmens mithilfe von sozialen Medien, wie beispielsweise sozialer Netzwerke oder Wikis.

Abb. 4: Strategische Ausrichtung des HRM moderner Unternehmen



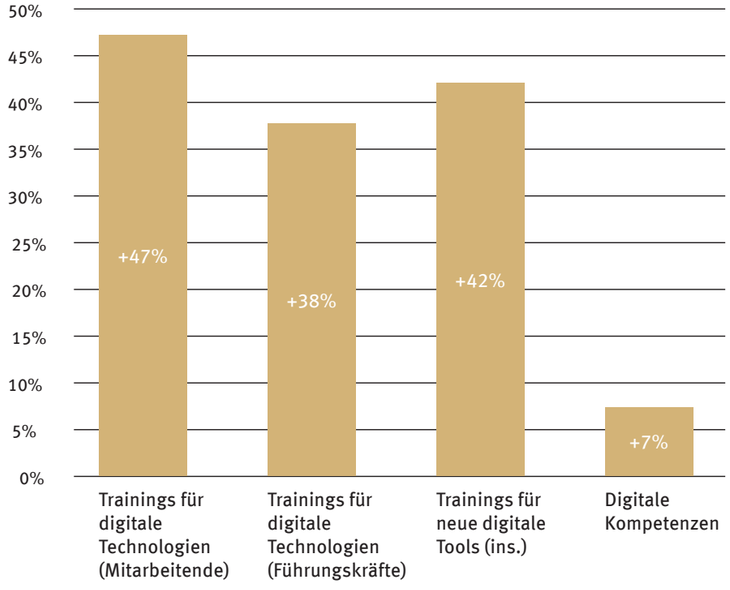
Die Analyse beruht auf Extremgruppen, in welchem die modernsten Unternehmen mit den traditionellsten Unternehmen der gesamten Stichprobe verglichen werden.

Ein sehr starker Fokus liegt beim modernen HRM auf der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften in Unternehmen. Hierbei zeigt sich, dass das HRM moderner Unternehmen den Schwerpunkt auf Trainings zu digitalen Kompetenzen legen. Moderne Unternehmen bieten 47% mehr Trainings zu digitalen Technologien für Mitarbeitende und 38% mehr Trainings zu digitalen Technologien für Führungskräfte an. Insgesamt bieten moderne Unternehmen 42% mehr Weiterbildungen zu neuen digitalen Tools an, als die traditionellen Unternehmen. Somit stehen Trainings und Schulungen zu digitalen Kompetenzen in den modernen Unternehmen im Fokus.

Ein wesentlicher Unterschied kommt insbesondere in der Ausrichtung der Trainings zum Einsatz und zeigt deutlich, was ein HRM 4.0 anders als ein traditionelles HRM macht. Denn auch traditionelle Unternehmen nutzen Technologien und benötigen entsprechende Trainings. Ein HRM 4.0 geht über diesen Ansatz hinaus, denn neue Technologien verändern auch die Art der Zusammenarbeit oder die Art zu führen. Zudem fokussiert das HRM 4.0 darauf, dass Mitarbeitende ganz individuell Kompetenzen zu bestimmten Technologien aufbauen können. Ein traditionelles HRM bietet hier eine Allgemeinlösung für alle, auch wenn diese nicht für jeden Mitarbeitenden relevant ist.

Die digitalen Kompetenzen sind in modernen Unternehmen zu 7% stärker ausgeprägt. Der Aufbau von digitalen Kompetenzen nimmt sehr viel Zeit in Anspruch, sodass es sehr wichtig ist, dass Unternehmen ein Angebot für die Entwicklung der Kompetenzen aufbaut, da diese in Zukunft sehr wichtig sein werden. Es empfiehlt sich, bereits jetzt mit dem Kompetenzaufbau zu beginnen.

Abb. 5: Trainings zu neuen Technologien und digitalen Kompetenzen



Die Analyse beruht auf Extremgruppen, in welchen die modernsten Unternehmen mit den traditionellsten Unternehmen der gesamten Stichprobe verglichen werden.

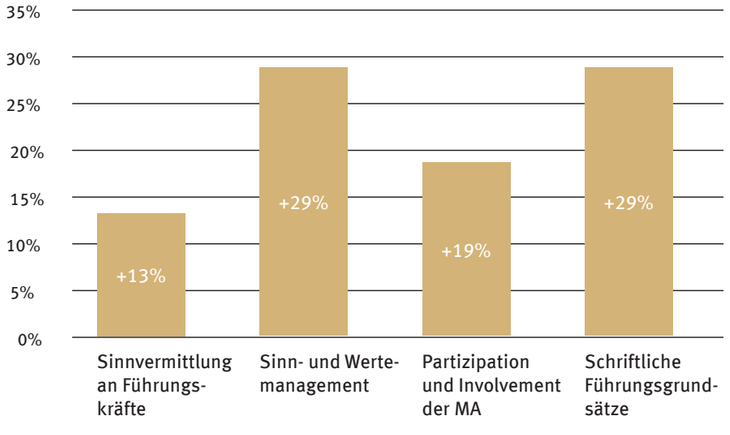
3.5 HRM als Kulturarbeit

Eine Veränderung von der traditionellen in die neue Arbeitswelt geht auch mit einer Kulturveränderung einher. Ein modernes HRM hat hierbei eine bedeutende Rolle und unterstützt das Unternehmen im Change-Prozess.

Ein Vergleich zwischen modernen und traditionellen Unternehmen zeigt auf, dass ein modernes HRM die Kulturarbeit sehr stark fokussiert und ihr eine hohe Wichtigkeit beimisst. Instrumente der Werte- und Sinnvermittlung sind 29% höher in modernen Unternehmen ausgeprägt im Vergleich zu traditionellen Unternehmen. Auch hat das HRM moderner Unternehmen einen Fokus darauf, dass Mitarbeitende in Prozesse, Veränderungen und Ziele stärker involviert werden, als bei traditionellen Unternehmen (+19%).

Schriftliche Grundsätze werden in modernen Unternehmen ebenfalls häufiger genutzt. Dies stärkt die Zusammenarbeit und den Verhaltenskodex moderner Unternehmen und gibt einen Verhaltensrahmen für Umsetzung der Ziele und zukünftigen Schritte für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Abb. 6: Kulturarbeit des HRM von traditionellen im Vergleich zu modernen Unternehmen



Die Analyse beruht auf Extremgruppen, in welchen die modernsten Unternehmen mit den traditionellsten Unternehmen der gesamten Stichprobe verglichen werden.

Modernes und traditionelles HRM im Überblick

Der Vergleich der modernen und der traditionellen Unternehmen zeigt, dass das moderne HRM eine andere Zielrichtung anstrebt, als das traditionelle HRM.

Ein **traditionelles HRM** charakterisiert verstärkt:

- Fokus auf operatives HRM
  Das traditionelle HRM hat das Hauptaugenmerk auf die administrative Personalarbeit und weniger auf kulturprägende Faktoren wie die Weiterentwicklung der Führung

- Konzentration auf grundlegende Personalarbeit
  Ein traditionelles HRM ist exzellent in den Basisprozessen eines HRM aufgestellt. Die Wertschöpfungskette von der Personalauswahl bis -freistellung ist präzise und mit sehr viel Detailwissen verankert.

- Nutzung bewährter HRM Instrumente
  Ein traditionelles HRM nutzt besonders altbewährte Instrumente, wie z. B. klassische Tools zur Zielerreichung, Mitarbeiterbefragung oder auch der Leistungsbewertung

- Ausrichtung auf traditionelle Arbeitswelt
  Sicherheit ist wichtig und das zukünftige Bild des Unternehmens ist wenig präsent. Dabei vertraut das traditionelle HRM auf traditionelle und bewährte Instrumente und Ansätze um die bestehende Unternehmenskultur mit traditioneller HRM Arbeit zu unterstützen. Operative und kurzfristige Ziele sind wichtiger, als eine zukünftige Ausrichtung und ein visionärer Ansatz einer neuen Arbeitswelt.

Ein **modernes HRM** beschreibt vor allem:

- Strategische Ausrichtung und Anpassung der Unternehmensziele
  Ein modernes HRM ist strategisch stärker an den Unternehmenszielen ausgerichtet und unterstützt diese durch eigene Ansätze und Methoden. Einem modernen Unternehmen ist der Einklang und die Vernetzung von Geschäftszielen und der HRM Arbeit sehr wichtig.

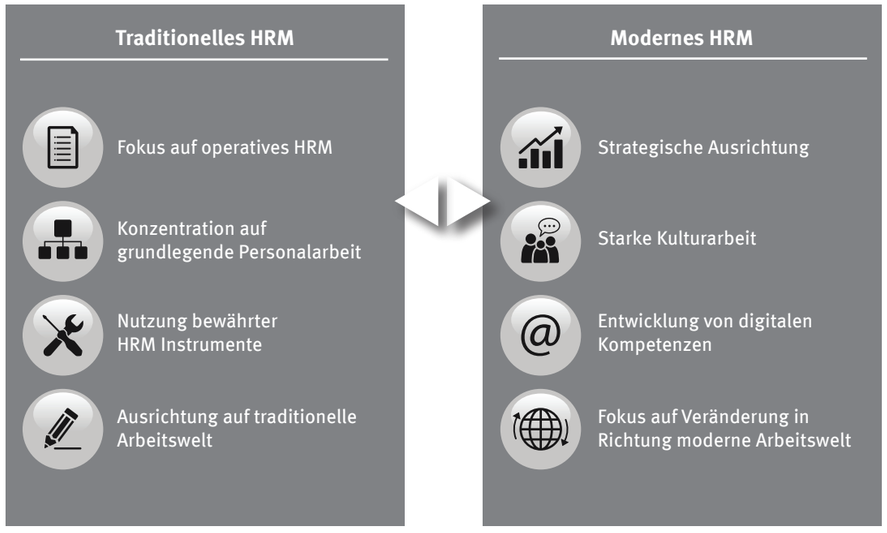
- Verstärkte Nutzung traditioneller HRM Instrumente
  Ein modernes HRM nutzt traditionelle Instrumente und wendet diese in einem modernen Kontext an. Das Leitungsfeedback wird beispielsweise nicht mehr nur allein auf Basis eines Mitarbeitenden vollzogen, sondern besteht aus Kriterien, welche für die neue

Arbeitswelt wichtig sind. Beispielsweise Teamziele oder Nutzung von Freiräumen für die Entwicklung neuer Ideen.

- Entwicklung von digitalen Kompetenzen
  Ein modernes HRM bildet digitale Kompetenzen weiter aus, indem individuelle Lösungen an Weiterbildungen zu neuen Technologien konzipiert werden. Eine allgemeine Lösung für alle ist hierbei jedoch kein Ansatz, sondern vielmehr das Maßschneidern von Schulungen und Trainings, wo es im Unternehmen gebraucht wird.

- Starke Kulturarbeit für eine Veränderung hin zu einer modernen Arbeitswelt
  Ein modernes HRM unterstützt das Unternehmen durch gezielte Kulturarbeit. Dies bedeutet, dass Instrumente entwickelt werden, welche beispielsweise die Führung auf die neue Arbeitswelt ausrichtet. Moderne Arbeitsformen werden angeboten und genutzt. Mitarbeitende erlangen Kompetenzen, welche in der neuen Arbeitswelt notwendig sind. Zudem unterstützt das moderne HRM in der gemeinsamen Ausrichtung auf die Vision und bei der Umsetzung von Leitbildern – gemeinsam mit der Geschäftsführung.

Abb. 7: Merkmale traditionelles und modernes HRM



4 HRM 4.0 Typologie

4.1 Profilbildung eines modernen Personalmanagements

Bei der Unterscheidung zwischen traditionellen und modernen Unternehmen zeigt sich, dass 64% der befragten Unternehmen vordergründig klassische und traditionelle Arbeitsformen nutzen. In diesen traditionellen Unternehmen übernimmt das HRM vorwiegend die Rolle des Personaladministrators.

Weiter wird jedoch deutlich, dass moderne Unternehmen keine homogene Gruppe bilden. Bei einer differenzierten Analyse kann gezeigt werden, dass nur wenige Unternehmen umfassend modernisiert sind. So setzen Unternehmen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt unterschiedliche Schwerpunkte. Ihr HRM unterscheidet sich analog.

Netzwerkunternehmen

13% der befragten Unternehmen nehmen eine einseitig technisch-strukturelle Modernisierung vor: Digitale Technologien finden in diesen Unternehmen eine breite Anwendung, die Zusammenarbeit findet in virtualisierten Teams über Distanzen statt. Mitarbeitende arbeiten verstärkt in Projekten und ihre Teamzusammenstellung ändert sich häufig. Das HRM der Netzwerkunternehmen übernimmt die Rolle des **Digitalisierungs-Begleiters**. Das HRM bietet Instrumente, um die Digitalisierung des Unternehmens im Zusammenhang mit virtueller und netzwerkartiger Zusammenarbeit zu unterstützen. Die Trainings zu digitalen Technologien und Social Media stehen im Vordergrund.

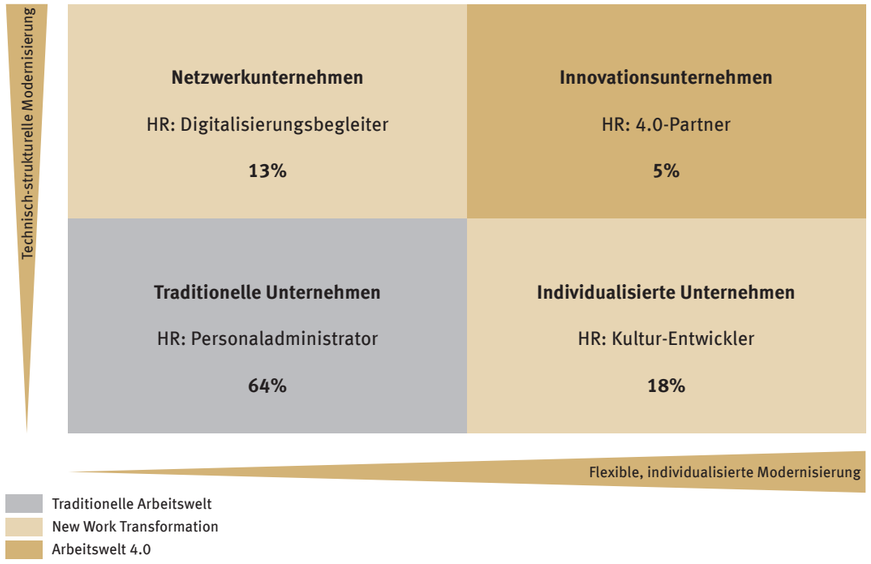
Individualisiertes Unternehmen

Demgegenüber steht bei 18% der Unternehmen die Individualisierung der Arbeit im Zentrum der Modernisierung. Die individualisierten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden hohe Flexibilität: flexible Arbeitszeitregelungen und individualisierte Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hinsichtlich Verantwortung und Ort der Arbeit stehen im Vordergrund. Das HRM individualisierter Unternehmen übernimmt die Rolle des **Kultur-Entwicklers**. Führungsinstrumente sind darauf ausgerichtet, die Führungskultur zu unterstützen. Die Führungsinstrumente fördern eine Führungskultur, bei der die Werte des Unternehmens und das Individuum im Zentrum stehen.

Innovationsunternehmen

Sowohl die Netzwerkunternehmen als auch die individualisierten Unternehmen haben sich in Teilbereichen bereits modernisiert und befinden sich auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. 5% der befragten Unternehmen vereinen diese Modernisierungsmaßnahmen bereits. Die Innovationsunternehmen haben sich technisch-strukturell modernisiert und bieten ihren Mitarbeitenden gleichzeitig flexible und individualisierte Arbeitsbedingungen. Das HRM der Innovationsunternehmen übernimmt die Rolle des **HR 4.0-Partners**. HR 4.0-Partner integrieren den Digitalisierungs- und Kultur-Fokus.

Abb. 8: Typologien in der Arbeitswelt 4.0 und vier HRM 4.0-Typologien



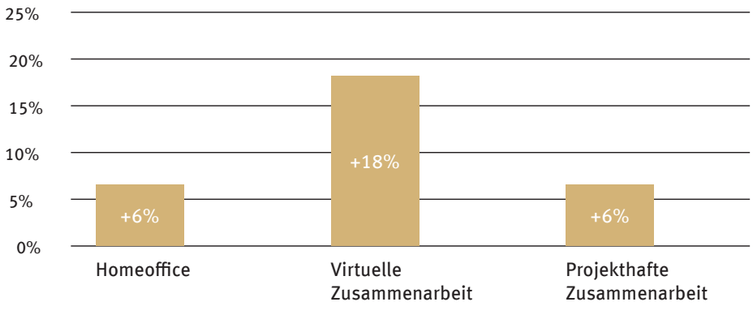
Es kann also gezeigt werden, dass sich ein Teil der Unternehmen vorwiegend technisch-strukturell modernisiert (Netzwerkunternehmen). Ein anderer Teil legt den Schwerpunkt dagegen auf eine flexible, individualisierte Modernisierung (individualisierten Unternehmen). Ihr HRM unterscheidet sich analog. Nur ein Bruchteil der Unternehmen modernisiert sich umfassend, technisch-strukturell und flexibel-individualisiert: die Innovationsunternehmen.

4.2 Netzwerkunternehmen und ihr HRM

4.2.1 Merkmale von Netzwerkunternehmen

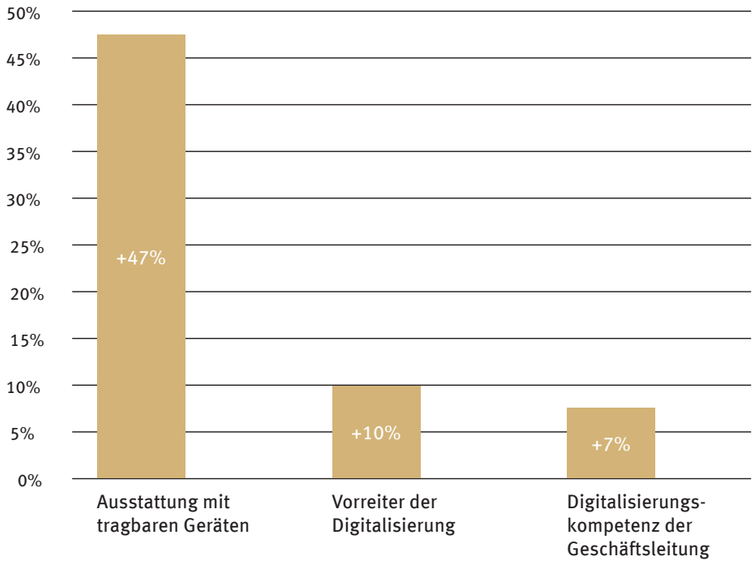
Wie unterscheiden sich Netzwerkunternehmen von traditionellen Unternehmen? Netzwerkunternehmen kennzeichnen sich durch ihren Fokus auf virtuelle und projekthafte Zusammenarbeit und legen einen Schwerpunkt auf Digitalisierung. So zeigen sich zwischen diesen Netzwerkunternehmen und traditionellen Unternehmen systematische Unterschiede in der Nutzung neuer Arbeitsformen. Die Homeoffice-Nutzung ist um 6% höher, es wird deutlich mehr in virtuellen Teams gearbeitet (+18%) und auch die projekthafte Zusammenarbeit ist verstärkt (+6%). Netzwerkunternehmen unterstützen somit verschiedene Formen der Zusammenarbeit, setzen aber einen sehr starken Fokus auf die virtuelle und digitalgestützte Zusammenarbeit.

Abb. 9: Neue Arbeitsformen in Netzwerkunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



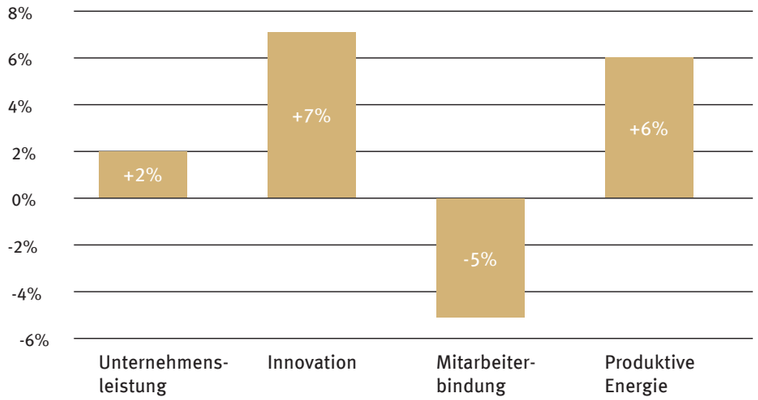
Daneben stellt sich der Grad an Digitalisierung als deutliches Unterscheidungsmerkmal heraus. Mitarbeitende in Netzwerkunternehmen sind um 47% mehr mit tragbaren Geräten ausgestattet. Darüber hinaus sind Netzwerkunternehmen Vorreiter in der Digitalisierung (+10%). Das bedeutet, diese Unternehmen arbeiten mit den neuesten und zukunftsweisenden digitalen Technologien. Und dies geht Hand in Hand mit einer erhöhten Digitalisierungskompetenz in der Geschäftsleitung (+7%). Digitalisierungskompetenz bedeutet, dass die Geschäftsführung nicht nur mit dem Digitalisierungstrend mitschwimmt, sondern sich selbst Kompetenzen aneignet.

Abb. 10: Digitalisierung in Netzwerkunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Auch im Erfolg lassen sich Unterschiede zwischen den Netzwerkunternehmen und traditionellen Unternehmen auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene erkennen. Bei Netzwerkunternehmen zeigt sich eine gesteigerte innovative Leistung (+7%). Netzwerkunternehmen weisen eine höhere produktive Energie auf. Jedoch können Mitarbeitende nur schwieriger langfristig ans Unternehmen gebunden werden (-5%). Demnach sind Netzwerkunternehmen bereits innovativ und erfolgreich, jedoch sind die Abläufe in den neuen Strukturen nicht so eingespielt wie in traditionellen Unternehmen, welche viele standardisierte Prozesse haben. Dies kann bei den Mitarbeitenden zu eine Überforderung führen und die Mitarbeiterbindung beeinträchtigen.

Abb. 11: Leistung in Netzwerkunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Netzwerkunternehmen führen mit Freiräumen in flexiblen Strukturen

Netzwerkunternehmen führen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen zielorientiert und mit Freiräumen. So ist die empowernde Führung stärker ausgeprägt (+4%). Mitarbeitende können eigenverantwortlich arbeiten und genießen hohe Autonomie. Gleichzeitig ist die zielorientierte Führung stärker ausgeprägt (+5%). Das heißt, dass Führungskräfte Ziele definieren und Mitarbeitende bei Zielerreichung belohnen.

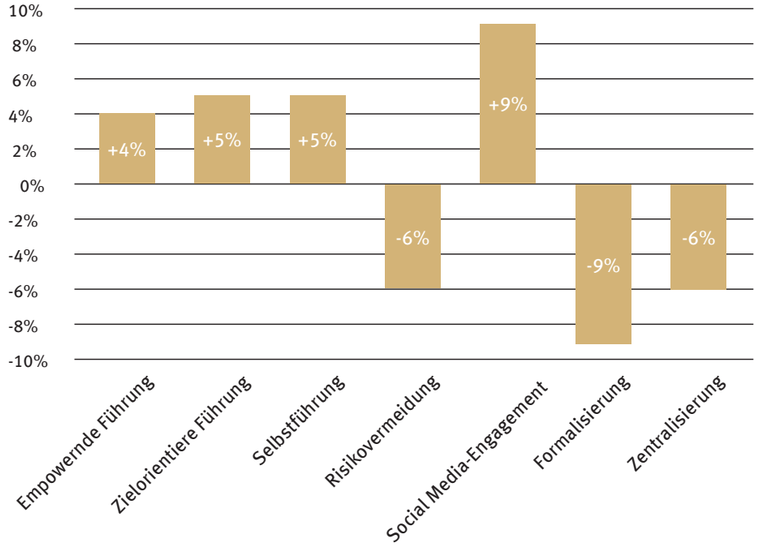
Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von Selbstführung in flexiblen Strukturen zu. Mitarbeitende in Netzwerkunternehmen führen sich stärker selbst (+5%). Sie setzen sich selbst Ziele und strukturieren sich auf die Erreichung dieser Ziele hin, was in Zeiten virtueller Zusammenarbeit und somit auch häufiger Abwesenheit der Führungskraft an Bedeutung gewinnt.

Zudem ist die Kultur in diesen Unternehmen stärker chancenorientiert. Das heißt, die Mitarbeitenden konzentrieren sich weniger auf die Fehlervermeidung bei der Arbeit (-6%) und gehen ab und an kalkulierbare Risiken ein.

In Netzwerkunternehmen sind Mitarbeitende und Führungskräfte zudem sehr aktiv im Social Media (+9%). Sie engagieren sich unter anderem in Blogs und sozialen Netzwerken des Unternehmens.

Darüber hinaus sind Netzwerkunternehmen durch geringe Formalisierung (-9%) und niedrige Zentralisierung geprägt (-6%). Niedrige Zentralisierung bedeutet, starre Hierarchien sind im Unternehmen gering ausgeprägt. Verantwortung und Entscheidungsfreiheit sind auf verschiedene Bereiche übertragen. Bei geringer Formalisierung sind Prozesse standardisiert aber dennoch flexibel genug um sich anzupassen; schriftliche Instruktionen sind auf das Nötigste reduziert.

Abb. 12 : Führung, Kultur, Mitarbeitende und Struktur in Netzwerkunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Netzwerkunternehmen zeichnen sich also durch folgende Merkmale aus:

- Virtuelle und projekthafte Zusammenarbeit
- Ein hoher Grad an Digitalisierung
- Führung mit Freiräumen in flexiblen Strukturen

4.2.2 HRM in Netzwerkunternehmen: Digitalisierungs-Begleiter

Wie unterscheiden sich Digitalisierungs-Begleiter von Personaladministratoren?

Im Vergleich des HRM von Netzwerkunternehmen und traditionellen Unternehmen zeichnet sich systematisch ein Unterschied ab. Netzwerkunternehmen legen ihren Fokus auf die Entwicklung der **Digitalisierungskompetenz**.

Fokus der Trainingsangebote auf eine virtuell-projekthafte Zusammenarbeit

Netzwerkunternehmen legen in ihren Trainings einen klaren Fokus auf die Entwicklung der Digitalisierungskompetenz. Ziel ist es, den Mitarbeitenden mit dem notwendigen Handwerkszeug auszustatten um mit digitalen Technologien zu arbeiten. Dies bezieht sich zum einen auf den Umgang mit Technologien an sich und zum anderen auf die veränderte Kommunikation, die mit virtueller Zusammenarbeit über diese Technologien zusammenhängt.

Im Vergleich zu traditionellen Unternehmen bieten Netzwerkunternehmen verstärkt Austauschplattformen zum Thema digitale Technologien, welche über das Intranet zugänglich sind. Diese Plattformen erleichtern Mitarbeitenden an unterschiedlichen Standorten den Austausch zur Nutzung und bei Problemen mit den neuen Technologien (+10%). Auch für Führungskräfte wird dies in Netzwerkunternehmen verstärkt angeboten (+14%). Daraus werden FAQ entwickelt, um sehr häufige Fragen schnell zu beantworten. Die Plattformen bieten durch den Austausch mit verschiedenen Bereichen und Standorten des Unternehmens auch interne Lernmöglichkeiten. Im Hinblick auf Austauschplattformen sind in einem weiteren Schritt auch Wiki-Lösungen denkbar.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Entwicklung einer zielgerichteten Kommunikation für Mitarbeitende (+7%) und Führungskräften (+22%). Wenn die nonverbale Kommunikation in Gesprächen über digitale Technologien verringert wird, müssen Mitarbeitende in Gruppengesprächen direkt angesprochen und in Konversationen miteinbezogen werden. Zielgerichtete Kommunikation spielt insbesondere in der virtuellen Zusammenarbeit eine bedeutende Rolle.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Netzwerkunternehmen wenig aktive Beratung vor der Einführung digitaler Technologien vornehmen (-12%). Austauschplattformen bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit Erfahrungen zu kommunizieren.

Abb. 12: Trainings – HR Digitalisierungs-Begleiter im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Trainings

- Austauschplattformen zu digitalen Technologien für Mitarbeitende +10% und Führungskräfte +14%
- Schulungen zu zielgerichteter Kommunikation für Mitarbeitende +7% und Führungskräfte +22%
- Aktive Beratung vor Einführung digitaler Technologien -12%

Integration des Social Media in den Unternehmensalltag

Deutlich mehr als traditionelle Unternehmen, ermuntern Netzwerkunternehmen ihre Mitarbeitenden dazu, unternehmensbezogenes Social Media zu nutzen (+11%). In diesen Unternehmen wird die Social Media-Nutzung als Teil der Arbeitszeit angesehen (+15%). Der Digitalisierungs-Begleiter hat es geschafft, die Wichtigkeit von Social Media durch die Integration ins Arbeitsleben deutlich zu machen, so dass die Mitarbeitenden nicht in ihrer Freizeit in unternehmensbezogenen Social Media aktiv sein müssen. Darüber hinaus liegen in Netzwerkunternehmen genaue Vorstellungen vor, welche Inhalte welchen Zielkunden in den verschiedenen Kanälen angeboten werden sollen (+6%).

Abb. 13: Social Media – HR Digitalisierungs-Begleiter im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Social Media

- Ermunterung zu unternehmensbezogener Social Media-Nutzung +11%
- Social Media-Nutzung als Teil der Arbeitszeit +15%
- Abstimmung Inhalte und Zielkunden in den verschiedenen Kanälen +6%

Digitalisierungs-Begleiter legen also den Fokus auf:

- Trainingsangebote zur Unterstützung einer virtuell-projekthaften Zusammenarbeit
- die Integration der Social Media-Nutzung in den Unternehmensalltag

Praxisbeispiel

Trevisto AG
(Arbeitgeber des Jahres 2017, Unternehmensberatung, 32 Mitarbeitende, Sitz in Nürnberg)

Consultants bei Trevisto arbeiten stark virtuell. Agiles Projektmanagement ist im Unternehmen besonders ausgeprägt. Aber nicht nur die Projektmanagement-Strukturen sind agil, sondern vielmehr auch das Denken im Unternehmen. Klassische Strukturen sind nicht in Luft auflösbar, aber werden im Unternehmen anders gestaltet und neu gelebt.

Das HRM unterstützt das Unternehmen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. Ein zentraler Punkt ist das Schulungsmanagement. Dabei sollen Trainings zu Design Thinking neue Denkprozesse anstoßen. Scrum-Schulungen bieten Einblicke in die agile Welt.
Auch beim Recruiting wird auf die Erfahrung der Bewerber mit agilem Arbeiten geachtet. Gleichzeitig stehen die Persönlichkeit und Kompetenzen der Bewerber im Vordergrund. Neue Mitarbeitende müssen ins Team passen, Verantwortung übernehmen können und auch selbst etwas in die Hand nehmen wollen.



Weiter ist wichtig, dass die Mitarbeitenden keinen vorgegebenen Rahmen benötigen, sondern sich selbst einen schaffen. Sie können sich ausprobieren – kreative und innovative Menschen sind bei der vorhandenen Fehlerkultur erwünscht. Da es ständig neue Technologien gibt, sollten die Mitarbeitenden Begeisterung aufbringen, sich damit auseinander zu setzen und in diesem Bereich Pioniergeist mitbringen.

Eine weitere wichtige Aufgabe des HRM bei Trevisto ist es, Mitarbeitende ins digitalisierte Zeitalter mitzunehmen. Zeitweise benötigen Mitarbeitende bei der Umstellung von starren Strukturen in ein agiles Umfeld auch Unterstützung, um eine Überforderungssituation zu verhindern. Bei jeglichen Schulungen stellt Trevisto jedoch immer das individuelle Kompetenzmanagement in den Vordergrund .

Gemeinsam mit dem vom Mitarbeiter selbst gewählten Berater, erarbeiten wir (HR, Mitarbeiter, Berater) die Weiterbildungsschwerpunkte für die nächsten Monate. Hierbei stehen die auszubauenden Kompetenzen des Mitarbeiters im Mittelpunkt. Je nach Erfahrungslevel, können neben grundsätzlichen technischen und sozialen Kompetenzen, auch ausgefallene Themen wie z.B. „Führen mit der Shaolin Strategie“ für die Entwicklung des Mitarbeiters vereinbart werden.

4.3 Individualisierte Unternehmen und ihr HRM

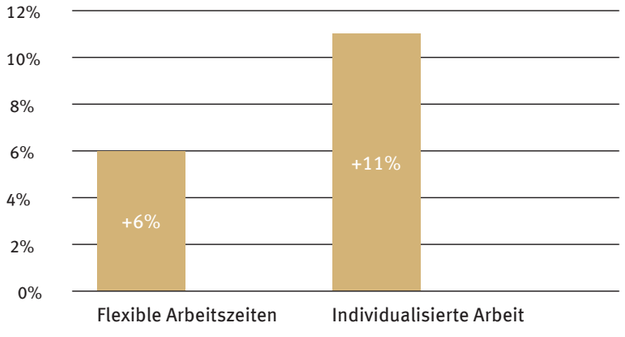
4.3.1 Merkmale individualisierter Unternehmen

Wie unterscheiden sich individualisierte Unternehmen von traditionellen Unternehmen?

Individualisierte Unternehmen unterscheiden sich von traditionellen Unternehmen durch eine hohe Flexibilität und Individualisierung. Flexible Arbeitszeiten sind dort deutlicher ausgeprägt (+9%). Dies kann sich darauf beziehen, dass Mitarbeitende entscheiden können, wann sie arbeiten. Eine weitere Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilisierung gibt Mitarbeitenden die Möglichkeit, kurzfristig das Arbeitspensum zu reduzieren oder zu erhöhen. Flexible Arbeitszeiten schaffen die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich viel arbeiten und sich phasenweise Zeit für bestimmte andere Dinge wie Sabbatical, Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder Ausbildungen nehmen können. Auch individualisierte Arbeit ist in individualisierten Unternehmen deutlich höher (+11%).

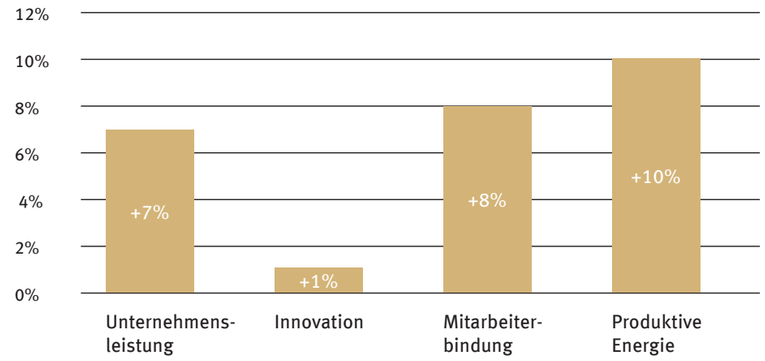
Individualisierte Arbeit sind Arrangements, die nicht für das gesamte Unternehmen gelten, sondern die einzelne Mitarbeitende mit ihren Vorgesetzten für sich vereinbaren. Die Arbeit ist also auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitenden zugeschnitten. Mitarbeitende können beispielsweise mit ihrer Führungskraft Absprachen über einen größeren Verantwortungsbereich oder den Ort, von wo aus sie arbeiten, treffen.

Abb. 14 : Neue Arbeitsformen – individualisierte Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Auch in einigen Leistungsgrößen existieren systematische Unterschiede zwischen individualisierten und traditionellen Unternehmen. Individualisierte Unternehmen weisen eine höhere organisationale Leistung auf (+7%). Auch die produktive Energie ist in diesen Unternehmen positiver (+10%). Die Mitarbeiterbindung in diesen Unternehmen ist um 8% höher, was bedeutet, dass Individualisierte Unternehmen ihre Mitarbeitenden längerfristig ans Unternehmen binden können.

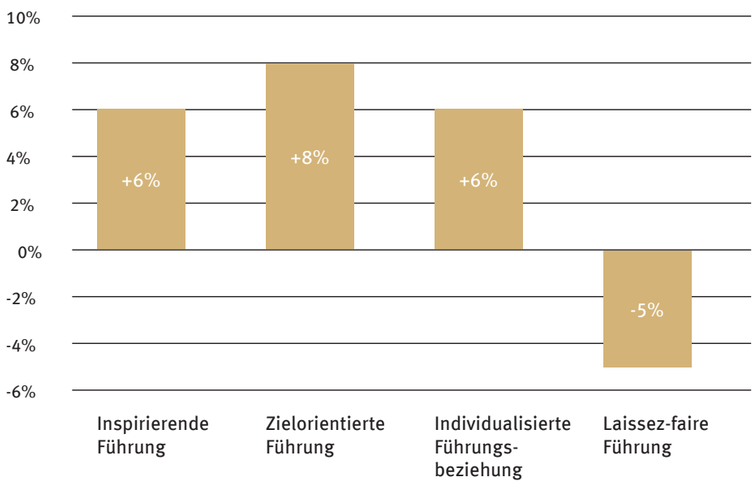
Abb. 15: Leistung individualisierter Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Führungskultur und Unterstützung stehen im Fokus

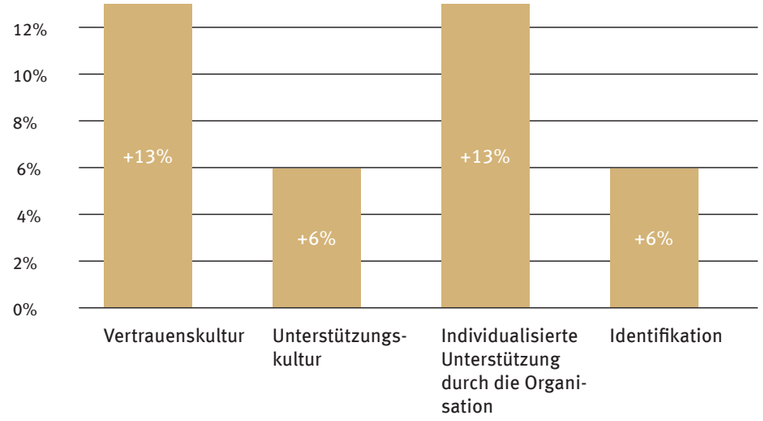
Individualisierte Unternehmen fokussieren ihre Führungskultur auf eine zielorientierte (+8%) und inspirierende Führung (+6). Eine inspirierende Führungskraft gibt Mitarbeitenden eine bildliche Zukunftsvision, ist Vorbild für Mitarbeitende und regt diese an, sich in ihrer eigenen Arbeitsweise weiterzuentwickeln. Gleichzeitig steht die individualisierte Führungsbeziehung zwischen einzelnen Mitarbeitenden und der Führungskraft im Zentrum (+6%). Diese ist gekennzeichnet durch Aufmerksamkeit, Feedback durch die Führungskraft, Loyalität und Verständnis für die jeweils individuelle Situation der Mitarbeitenden. Führungskräfte in diesen Unternehmen führen zudem aktiv und treffen Entscheidungen. Eine Laissez-faire Führung ist um 5% weniger ausgeprägt. Das bedeutet, Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung in der Führungsrolle bewusst, treffen Entscheidungen wo nötig und unterstützen ihre Mitarbeitenden, wenn diese selbst nicht mehr weiterkommen.

Abb. 16: Führung individualisierter Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Die Kultur der Individualisierten Unternehmen ist geprägt durch hohes Vertrauen (+13%) und gegenseitige Unterstützung zwischen den Kollegen (+6%). Auf Unterstützung können sich Mitarbeitende jedoch nicht nur durch Führungskräfte und die Kollegen verlassen, sondern auch die Organisation unterstützt einzelne Mitarbeitende bestmöglich (+13%). Die Mitarbeitenden individualisierter Unternehmen kennzeichnen sich durch eine etwas höhere Identifikation mit dem Unternehmen als die Mitarbeitenden in traditionellen Unternehmen (+6%).

Abb. 17: Kultur und Mitarbeitende individualisierter Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Individualisierte Unternehmen kennzeichnen sich durch:

- Individuell abgestimmte Arbeitsformen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
- Stark ausgeprägte Führungskultur
- Fokus auf Unterstützung einzelner Mitarbeitenden

Praxisbeispiel

TeamBank AG
(Arbeitgeber des Jahres 2016, Finanzinstitut, 1000 Mitarbeitende, Unternehmenssitz in Nürnberg)

Der Haupttätigkeitsort der Mitarbeitenden der TeamBank ist das sogenannte easyCredit-Haus – die Unternehmenszentrale der TeamBank. 20% der Belegschaft arbeitet per vertraglich fixierter Telearbeit an festgelegten Tagen in ihrem HomeOffice. Zusätzlich gibt es für die Mitarbeitenden innerhalb ihrer Abteilung die Möglichkeit, nach Rücksprache mit ihren Führungskräften bis zu vier „mobile und dezentrale Arbeitstage“ pro Monat flexibel zu vereinbaren. Die Zentrale des Unternehmens spiegelt die Kultur- und Unternehmenswerte wider.
Die Innengestaltung ist als offenes, transparentes Open Space-Konzept angelegt und zielt auf Förderung von Austausch und Vernetzung untereinander ab. Mitarbeitende sitzen dabei nicht nach Bereichen, sondern entlang der Kundenprozesskette. Das Unternehmen richtet sich stark am Kunden sowie den Kundenbedürfnissen aus und lebt dabei grosse Offenheit und Transparenz – gestützt durch Desk Sharing und einer Clean Desk Policy.

Das HRM bietet im Unternehmen durch die verbildlichte Unternehmensstrategie (visuell umgesetzt in einem Bild „TeamWorld“) sowie durch „Vision und Mission“ den Rahmen für die Mitarbeitenden. Impulse des Vorstandes werden durch das HRM multipliziert. Das HRM nimmt dabei eine moderierende Rolle ein.
Seit 2011 macht der Vorstand des Unternehmens ein oder zweimal im Jahr eine sogenannte «Learning Journey». In einer Reise um die Welt geht es darum, andere Unternehmen und Kulturen kennen zu lernen und innovative Ideen aufzugreifen. Seit 2013 gibt es dieses Angebot auch für Mitarbeitende. Jedes Jahr können sie sich bewerben, mit einem Budget von 10.000 Euro für zwei Wochen um die Welt zu reisen. Die Reise kann individuell geplant werden. Mitarbeitende erfahren dadurch, dass sie im Unternehmen selbst die Initiative ergreifen und Impulse für die künftige Unternehmensausrichtung geben können.

Die Mitarbeiterführung entwickelt sich aktuell weg von Direktion und hin zu „Führung by Coaching“. Führungskräfte sind in erster Linie Personalentwickler, Coaches und Unterstützer. Es ist nicht ihre Aufgabe, Mitarbeitende «voranzutreiben». Mitarbeitende sind eigenverantwortlich mit Blick auf die Resultate ihres Handelns und können Initiative ergreifen. Mitdenken ist gefragt! Die frühere, zweimal jährlich stattfindende Führungskräftekonferenz und Mitarbeiter-Informationsveranstaltung hat sich zu einer 2-Tages-Veranstaltung mit Gestaltungscharakter entwickelt – in Anlehnung an bekannte „BarCamp Entwickler- und Webdesign-Formate“. Die Teilnahme der Mitarbeitenden ist freiwillig. Aus einem Angebot von 20 Themen (eingereicht durch das Top-Management und Mitarbeitende) entscheiden sie dabei eigenverantwortlich, an welchem Thema sie gerne arbeiten möchten und was sie als wichtig erachten. Führungskräfte kommen danach zusammen, um die Ergebnisse in die Führungskultur aufzunehmen. Im Gegensatz zu früher können Mitarbeitende damit aktiv an der Führungskultur mitwirken.

Weitere HR-Instrumente wie Einstiegsseminare zur Erlernung der Führungskultur und Auffrischungsseminare pflegen die Führungskultur im Unternehmen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit eines Coachings von Führungskräften für Führungskräfte. Neue Führungskräfte können sich erfahrene Führungskräfte als Coaches für die eigene Entwicklung auswählen.

4.3.2 HRM in individualisierten Unternehmen: Kultur-Entwickler

Wie unterscheiden sich Kultur-Entwickler von Personaladministratoren?

Individualisierte Unternehmen legen den Fokus im HR-Management auf Kultur. Das HRM der Kultur-Entwickler wird nachfolgend beleuchtet.

Kulturentwicklung: HR Instrumente fokussieren auf Unternehmenswerte

Kultur-Entwickler legen bei der Auswahl neuer Mitarbeitenden einen verstärkten Fokus auf die Passung der Unternehmenswerte mit denen neuer Mitarbeitenden (+11%). Bereits in Tätigkeitsbeschreibungen wird der Sinn und Beitrag der eigenen Arbeit deutlich (+11%). So können Mitarbeitende abgleichen, ob dies ihren Vorstellungen entspricht, wie sie arbeiten möchten. Dadurch fördern Unternehmen ihre Kultur. Bei der Integration neuer Mitarbeitenden ins Unternehmen werden Maßnahmen genutzt, um die Unternehmenswerte auch an dieser Stelle im Recruiting Prozess explizit zu vermitteln (+10%). Dies kann in Form von Gesprächen mit Vorgesetzten, Zuweisung von Paten oder im Rahmen von Integrationswochen für neue Mitarbeitende stattfinden. Wo Unternehmenswerte in Tätigkeitsbeschreibungen nur erklärt werden können, haben neue Mitarbeitende beim Eintritt ins Unternehmen die Chance, Werte und die Kultur tatsächlich zu erleben.

Abb. 18: HR Instrumente zur Kultur- und Werteentwicklung – HR Kultur-Entwickler im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Kultur- und Werteentwicklung

- Auswahl neuer Mitarbeitender nach Passung mit Unternehmenswerten +11%
- Tätigkeitsbeschreibungen zeigen Sinn und positiven Beitrag der Arbeit auf +11%
- Integrationsmaßnahmen zur Vermittlung von Unternehmenswerten +10%

Führungskultur mit Sinn

Wie der Name schon sagt, zeigen Kultur-Entwickler vor allem ein kulturfokussiertes HR. Durch Führungsinstrumente gestalten sie die Führungskultur. Stärker als Personaladministratoren arbeiten sie intensiv mit fixierten Führungsgrundsätzen (+8%). Die Führungskultur ist in diesen Unternehmen explizit festgehalten und bietet eine Orientierung für Führungskräfte. Zusätzlich nutzen diese Unternehmen verstärkt nicht-disziplinarische Führungskräfte wie Mentoren oder Paten (+16%). Mitarbeitende haben dadurch zusätzlich zur formalen Führungskraft eine informelle Ansprechperson und Führungskraft, die sie beispielsweise in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützt. Diesen Unternehmen ist auch besonders der so genannte prosoziale Impact wichtig (+7%). Das bedeutet, dass den Führungskräften und Mitarbeitenden bewusst ist, welchen gesellschaftlichen Nutzen sie durch ihre Arbeit erbringen.

Abb. 19: Führungsinstrumente – HR Kultur-Entwickler im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Sinn und Führung

- Fixierte Führungsgrundsätze +8%
- Mentorensystem, Paten +16%
- Prosozialer Impact des Unternehmens +7%

Trainings: Hohe Diversität, kein Fokus auf digitale Technologien

Kultur-Entwickler bieten eine hohe Auswahl an Trainings, die Mitarbeitende in individualisierten Unternehmen nutzen können. Zum einen sind dies Trainings zu firmenspezifischen Fähigkeiten (+18%). Hier handelt es sich um fachliche und branchenbezogene Kompetenzen, welche benötigt werden, um auf Kundenwünsche einzugehen. Zum anderen existiert ein Trainingsangebot zu allgemeinen Fähigkeiten (+29%). Letztere dienen dafür, dass sich Mitarbeitende auch persönlich weiterbilden können. Beispielsweise im Bereich Problemlösung, Kommunikation oder Work-Life-Balance. Zusätzlich existiert ein vermehrtes Angebot

an Schulungen und Trainings für Mitarbeitende (+35%) und Führungskräfte (+25%) zur Förderung einer erfolgreichen Digitalisierung und stärkeren Nutzung digitaler Technologien. Im Vergleich zu Digitalisierungs-Begleitern bieten Kultur-Entwickler ein sehr breites und heterogenes Trainingsangebot. Digitalisierungs-Begleiter legen einen klaren Fokus auf die Entwicklung von Kompetenzen für einen erfolgreichen Umgang mit digitalen Technologien.

Abb. 20: Trainings – HR Kultur-Entwickler im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Trainings

- Trainings zu firmenspezifischen Fähigkeiten +18%
- Trainings zu allgemeinen Fähigkeiten (Problemlösung, Kommunikation) +29%
- Präsenztraining zu digitalen Technologien für Mitarbeitende +35% und Führungskräfte +25%

Kultur-Entwickler kennzeichnen sich also durch folgende Merkmale:

- HR Instrumente fokussieren auf die Unternehmenswerte
- Führungskultur stellt die Sinnvermittlung in den Vordergrund
- Hohe Bandbreite an Trainings ohne expliziten Digitalisierungsfokus

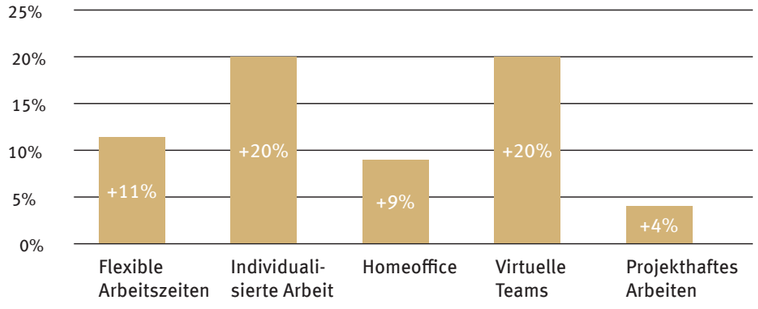
4.4 Innovationsunternehmen und ihr HRM

4.4.1 Merkmale von Innovationsunternehmen

Wie unterscheiden sich Innovationsunternehmen von traditionellen Unternehmen?

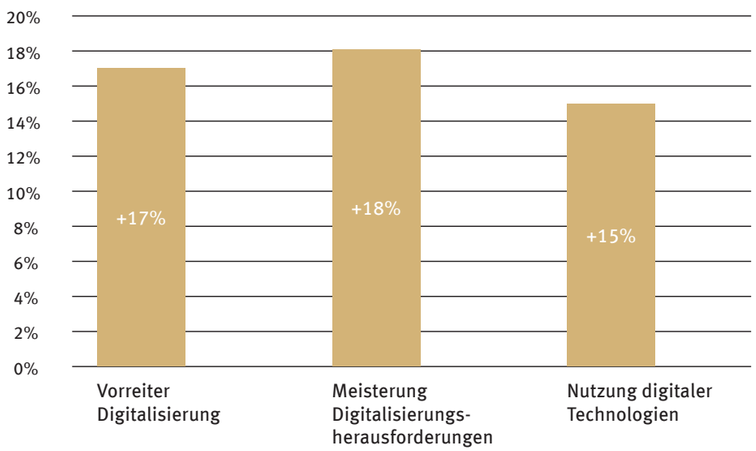
Innovationsunternehmen nutzen ein breites Spektrum an neuen Arbeitsformen und sind Vorreiter der Digitalisierung. So zeigen sich zwischen Innovationsunternehmen und traditionellen Unternehmen systematische Unterschiede in der Art und Weise, wie gearbeitet wird. Flexible Arbeitszeiten sind um 11% mehr ausgeprägt, individualisierte Arbeit ist um 20% höher. Gleichzeitig arbeiten Mitarbeitende verstärkt über Distanzen zusammen. Homeoffice ist um 9% stärker ausgeprägt und virtuelle Teams um 20%. Auch projekthaftes Arbeiten zeigt sich bei den Innovationsunternehmen mehr als in traditionellen Unternehmen (+4%). Innovationsunternehmen nutzen also neue Arbeitsformen mit einer strukturellen Komponente, die die Organisation der Zusammenarbeit verändern. Diese kombinieren sie mit hoch individualisierten Arbeitsformen.

Abb. 21 : Neue Arbeitsformen – Innovationsunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Innovationsunternehmen sind im Vergleich zu traditionellen Unternehmen Vorreiter der Digitalisierung (+17%). Innovationsunternehmen arbeiten mit den neuesten und zukunftsweisenden digitalen Technologien. Daneben werden in diesen Unternehmen Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich gemeistert (+18%). Auch die Nutzung digitaler Technologien im Unternehmen ist um 15% erhöht.

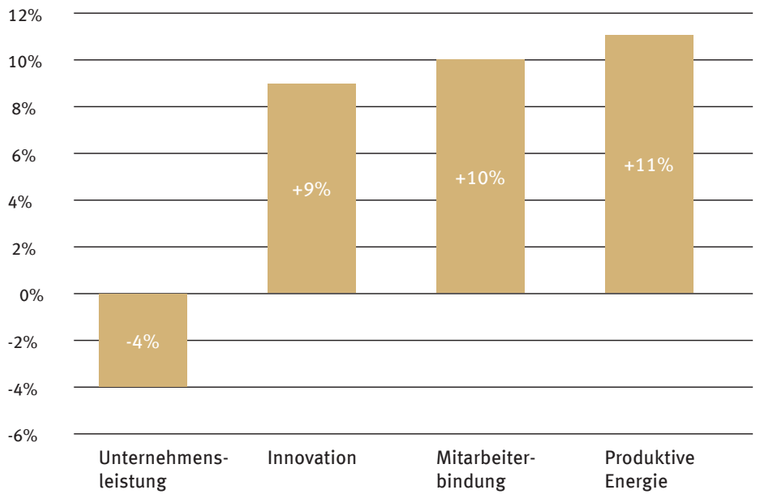
Abb. 22: Digitalisierung – Innovationsunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Innovationsunternehmen sind noch nicht ganz so erfolgreich wie die traditionellen Unternehmen, denn diese haben ein sehr eingespieltes System was den Innovationsunternehmen noch fehlt. Die organisationale Leistung der Innovationsunternehmen bleibt unter den Möglichkeiten. Traditionelle Unternehmen haben hier um 4% bessere Werte. Innovationsunternehmen haben jedoch in der innovativen Leistung einen deutlichen Vorsprung (+9%). Auch die produktive Energie ist höher (+11%). Darüber hinaus können Innovationsunternehmen ihre Mitarbeitenden besser langfristig ans Unternehmen binden (+10%).

Das heißt, Innovationsunternehmen haben traditionelle Unternehmen noch nicht in allen Erfolgsvariablen überholt. Dennoch sind Innovationen und Mitarbeiterbindung vor dem Hintergrund der Globalisierung und des Fachkräftemangels langfristig wichtige Faktoren.

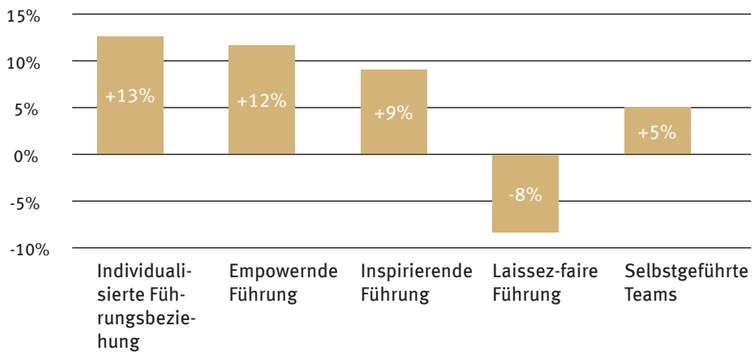
Abb. 23: Leistung – Innovationsunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Innovationsunternehmen: kein „one-fits-all“ Führungsstil, Vertrauen und Chancenorientierung

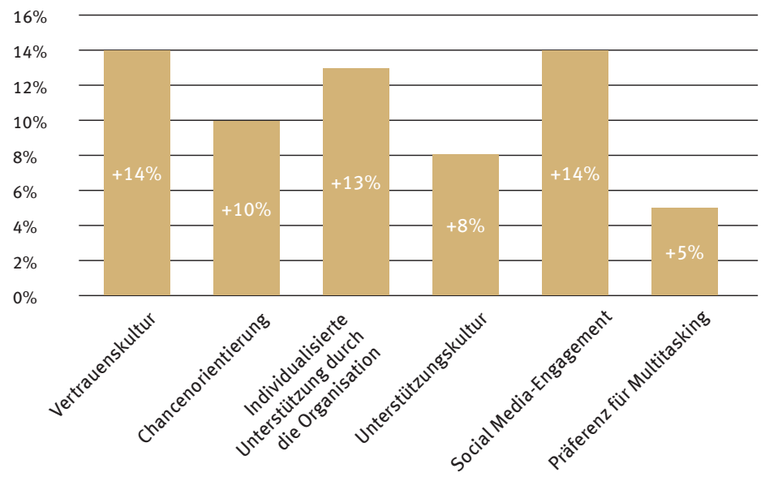
Innovationsunternehmen zeigen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen eine starke Führungskultur auf. Die individualisierte Führungsbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist um 13% stärker ausgeprägt, die empowernde Führung um 12% und die inspirierende Führung um 9%. Führungskräfte in diesen Unternehmen berücksichtigen jeden Mitarbeitenden individuell, geben ihren Teams hohe Freiräume und Autonomie und zeichnen gleichzeitig durch inspirierende Führung das positive Zukunftsbild auf, auf das das Team hinarbeitet. Auch wenn in Unternehmen viele Freiräume bestehen, verliert Führung nicht an Bedeutung. Eine Laissez-faire Führung ist in Innovationsunternehmen wenig ausgeprägt (-8%). Das bedeutet, Führungskräfte übernehmen trotz hoher Autonomie die Verantwortung ihrer Führungsrolle und treffen Entscheidungen, wenn dies notwendig ist. Gleichzeitig experimentieren Innovationsunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen stellenweise bereits mit selbstgeführten Teams (+5%).

Abb. 24: Führungskultur – Innovationsunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Die Kultur der Innovationsunternehmen ist geprägt von Vertrauen (+14%) und Chancenorientierung (+10%). Mitarbeitende haben Vertrauen in ihre Kollegen und das Management und konzentrieren sich auf ein positives Zukunftsbild. Zukünftige Erfolge stehen dabei im Vordergrund. Auch bekommen einzelne Mitarbeitende stärkere Unterstützung durch die Organisation (+13%) und ihre Kollegen (+8%). Einzelne Mitarbeitende in Innovationsunternehmen engagieren sich stark in unternehmensbezogenem Social Media (+14%) und zeigen eine Präferenz für Multitasking (+5%). Eine Präferenz für Multitasking bedeutet, dass Mitarbeitende gerne auch an mehreren Aufgaben oder Projekten gleichzeitig arbeiten.

Abb. 25 : Kultur und Mitarbeitende –
Innovationsunternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen



Innovationsunternehmen charakterisieren sich durch:

- Nutzung einer hohen Bandbreite an neuen Arbeitsformen – strukturelle und individualisierte Arten der Zusammenarbeit
- Digitalisierungsfokus: Nutzung und Implementierung von neuen und innovativen Technologien
- Diversität im Führungsverhalten: kein „one-fits-all“ Führungsstil
- Vertrauen und Chancenorientierung

Praxisbeispiel

abat AG
(internationaler SAP-Dienstleister und Produktanbieter, mehr als 300 Mitarbeitende in Deutschland, Hauptsitz in Bremen – über 500 Mitarbeitende in der Gruppe)

Der Aufbau von abat ist komplett projektbezogen. Das Unternehmen hat keine Abteilungen und arbeitet nach dem Beyond Budgeting Prinzip. Innerhalb der Projekte besteht ein hohes Maß an Selbstmanagement. Der Kunde und der Projektleiter geben dabei die Rahmenbedingungen vor und das Team bestimmt selbst, wo und wie ein Projekt ausgeführt wird. Projektleiter können auch Personalverantwortung haben, jedoch nicht zwangsläufig für die Mitarbeitenden in ihrem Projekt. Mitarbeitende mit Personalverantwortung sind Personen, die Lust und Fähigkeit zur Personalführung haben. Führung wird hier jedoch nicht als Karrierestufe gesehen. Da das Unternehmen keine Personalabteilung hat, werden alle Themen, die sonst typischerweise beim HR liegen über die ca. 30 Mitarbeitenden mit Personalverantwortung gesteuert.

Die interne Kommunikation läuft über eine Intranetplattform. Der Fokus auf Skype, MS Teams und SharePoint garantieren eine reibungslose interne digitale Kommunikation über verschiedene Arbeitsplätze, Zeitzonen und Projektstandorte hinweg. Kommunikations- und Präsentations-Skills sind im Unternehmen sehr wichtig, sowohl intern als auch beim Kunden. Weiterbildungen finden generell ohne Budgetbegrenzung nach Bedarf statt. Die Initiative zur Weiterbildung muss vom Mitarbeitenden selbst ausgehen. Die Mentoren, Personal- oder Projektverantwortlichen sprechen Empfehlungen aus. Dies ermöglicht bedarfsgerechte und individualisierte Weiterbildungen. Die Annahme dabei ist, dass Mitarbeitende selbst am besten wissen, worin sie gut sind und wo Entwicklungspotential besteht.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden wird fachliche Kompetenz vorausgesetzt. Im Vordergrund steht, ob die Person ins Team und zur Kultur passt, gerne Wissen teilt und aufnimmt. Die Arbeit findet vielfach beim Kunden vor Ort statt. Dies bedingt eine hohe Reisebereitschaft mit Übernachtungen in Hotels. Um diesen Umstand positiv zu nutzen, unterstützt abat zur Teambildung Abendaktivitäten wie z.B. gemeinsamer Sport- oder andere Freizeitunternehmungen.

Um trotz der verteilten Arbeitsorte den Unternehmenszusammenhalt zu fördern, gibt es jährlich vier Teamevents mit verschiedenen Schwerpunkten für alle Mitarbeitenden.

4.4.2 HRM in Innovationsunternehmen: 4.0-Partner

Wie unterscheiden sich HR 4.0-Partner von Personaladministratoren?

HR 4.0-Partner kombinieren Unterstützungsmaßnahmen der Digitalisierungs-Begleiter und der Kultur-Entwickler und ergänzen diese Maßnahmen durch ein strategisches HRM.

Kulturentwicklung: Der HR 4.0-Partner rekrutiert und entlässt Mitarbeitende entsprechend der Unternehmenswerte

HR 4.0-Partner legen in der Personalplanung und -auswahl ein besonderes Augenmerk auf einen Fit der Werte zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen, um die eigene Unternehmenskultur zu fördern. Wie auch individualisierte Unternehmen wählen sie neue Mitarbeitende nach ihren Werten aus (+7%) und nutzen Integrationsmaßnahmen, um im Onboarding-Prozess die Unternehmenswerte nochmals zu betonen (+19%). Eine Besonderheit der HR 4.0-Partner ist jedoch, dass sie sich von Mitarbeitenden verabschieden, die gegen Unternehmenswerte verstoßen (+13%). Hier sind sie sogar den individualisierten Unternehmen einen Schritt voraus. Die Kultur im Unternehmen hat oberste Priorität.

Abb. 26: Kultur- und Werteentwicklung – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Kultur- und Werteentwicklung

- Auswahl neuer Mitarbeitender nach Passung mit Unternehmenswerten +7%
- Integrationsmaßnahmen zur Vermittlung von Unternehmenswerten +19%
- Entlassung von Mitarbeitenden bei Verstoß gegen Unternehmenswerte +13%

Der HR 4.0-Partner fördert Führungskultur und Sinn

HR 4.0-Partner nutzen wie auch die Kultur-Entwickler stark führungsfokussierte HRM-Instrumente. Zum Beispiel arbeiten sie vermehrt mit Führungsgrundsätzen (+27%). Leitlinien für die Führungskultur sind in diesen Unternehmen explizit festgehalten und geben den Führungskräften die nötige Orientierung. Darüber hinaus differenziert der HR 4.0-Partner zwischen disziplinarischer und nicht-disziplinarischer Führung. Mitarbeitende können sich durch Mentoren oder Paten informelle Führungskräfte auswählen, die sie in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützen sollen (+23%). Zusätzlich macht der HR 4.0-Partner den prosozialen Impact des Unternehmens bewusst (+12%), d.h. er vermittelt den Mitarbeitenden und Führungskräften, welchen wichtigen Beitrag sie zum Allgemeinwohl leisten. Somit wissen Führungskräfte und Mitarbeitende, welchen Beitrag Sie durch ihre Arbeit leisten.

Abb. 27: Führungs-Instrumente – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Sinn und Führung

- Fixierte Führungsgrundsätze +27%
- Mentorensystem, Paten +23%
- Prosozialer Impact des Unternehmens +12%

Leistungsbewertung und Feedbackkultur des HR 4.0-Partner: Berücksichtigung von individueller und gruppenbezogener Leistung

HR 4.0-Parter passen Leistungsbewertung, Feedback und Vergütung an modernisierte Arbeitsformen an. Mitarbeitende erhalten Leistungsfeedback nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Kollegen auf gleicher Hierarchieebene (+13%). Vor dem Hintergrund zunehmender Kollaboration gewinnt diese Art Feedback an Relevanz. Leistung wird daneben individuell und objektiv bewertet (+42%). Gleichzeitig ist die Vergütung stärker abhängig von der Gruppenleistung (+25%). Eine Anpassung der Vergütungsstruktur an die steigende Verbreitung von Gruppenzielen ist in der Arbeitswelt 4.0 von zentraler Bedeutung. HR 4.0-Partner haben die Leistungsbewertung bereits stärker als Digitalisierungs- und Kultur-Entwickler modernisiert.

Abb. 28: HR Instrumente zur Leistungsbewertung und Feebackkultur – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Leistungsbewertung

- Leistungsfeedback durch Führungskräfte und Kollegen auf gleicher Hierarchieebene +13%
- Individuelle objektive Leistungsbewertung +42%
- Vergütung abhängig von Gruppenleistung +25%

Hohe Diversität im Trainingsangebot

HR 4.0-Parter bieten eine große Auswahl an Trainings. Stressmanagement (+24%) in einer flexiblen Arbeitswelt wird aktiv durch Trainings unterstützt. Auch fördert der HR 4.0-Partner firmenspezifische Fähigkeiten (+22%), die zur Ausübung der Tätigkeit im jeweiligen Unternehmen notwendig sind. Darüber hinaus können Mitarbeitende zielgerichtete Kommunikation erlernen (+34%). Das Bewusstsein über zielgerichtete Kommunikation gewinnt in virtueller Zusammenarbeit und bei Homeoffice an Bedeutung. Es werden also sowohl klassische, firmenspezifische Fähigkeiten als auch Kompetenzen für die Arbeitswelt 4.0 gefördert.

Abb. 29: Trainings – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Trainings

- Trainings zu Stressmanagement +24%
- Trainings zu firmenspezifischen Fähigkeiten +22%
- Schulungen zu zielgerichteter Kommunikation +34%

HR 4.0-Partner: Fokus Digitalisierung und Entwicklung von Digitalisierungskompetenz

Neben einer großen Bandbreite an Trainings zu verschiedenen Fähigkeiten nimmt die Entwicklung der Digitalisierungskompetenz bei HR 4.0-Partnern eine wichtige Rolle ein. Für die Erlernung des Umgangs mit digitalen Technologien werden verschiedene Formate angeboten. Zum einen über Präsenztraining für Mitarbeitende (+32%) und Führungskräfte (+21%) und zum anderen über Austauschplattformen wie Foren für Mitarbeitende (+54%) und Führungskräfte (+51%). Mitarbeitende in Innovationsunternehmen werden zusätzlich mit einbezogen, wenn es digitale Veränderungen gibt (+12%). Einzelne Schritte in Richtung Digitalisierung werden vom HR 4.0-Partner und der Geschäftsführung gemeinsam entschieden. Mitarbeitende haben die Möglichkeit der Partizipation. Die Partizipation an der Digitalisierung ist sogar gegenüber Digitalisierungs-Begleitern ein Alleinstellungsmerkmal der HR 4.0-Partner.

Abb. 30: HR Fokus Digitalisierung – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Digitalisierung

- Präsenztraining zu digitalen Technologien für Mitarbeitende +32% und Führungskräfte +21%
- Austauschplattformen zu digitalen Technologien für Mitarbeitende +54% und Führungskräfte +51%
- Einbezug der Mitarbeitenden in digitale Veränderungen +12%

Aktive Social Media-Planung und Integration unternehmensbezogener Social Media-Aktivitäten ins Unternehmen

Social Media wird vom HR 4.0-Partner im Vergleich zum Personaladministrator stark gefördert. Der HR 4.0-Partner ermutigt die Mitarbeitenden, unternehmensbezogene Social Media-Kanäle zu nutzen (+34%) und bekräftigt auch, dies als Teil der Arbeitstätigkeit zu sehen (+25%). Die Mitarbeitenden werden also dazu aufgefordert, auch während ihrer Arbeitszeit im Social Media aktiv zu sein. Hierfür macht der HR 4.0-Partner die Ziele der Social Media-Angebote deutlich und kommuniziert diese (+16%). Auch wenn Digitalisierungs-Begleiter bereits den Fokus auf Social Media legen, treiben HR 4.0-Partner die Nutzung und Integration von Social Media ins Unternehmen deutlich stärker voran.

Abb. 31: Social Media – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

HR Instrumente: Social Media

- Ermunterung zu unternehmensbezogener Social Media-Nutzung +34%
- Social Media-Nutzung als Teil der Arbeitszeit +25%
- Klare Ziele der Social Media-Angebote +16%

HR 4.0-Partner sind strategisch

Der HR 4.0-Partner zeichnet sich durch eine starke strategische Komponente aus. Im Vergleich zu traditionellen Unternehmen sind die Geschäfts- und Personalstrategie stärker aufeinander abgestimmt und gehen Hand in Hand (+12%). Auch nutzen HR 4.0-Partner vermehrt eine digitale Vision, welche durch die Geschäftsleitung aufgezeigt wird (+18%). Das heißt, die Unternehmen halten ihr Zukunftsbild schriftlich und für alle Mitarbeitenden verständlich fest. Des Weiteren hat der HR 4.0-Partner eine klare Social Media-Strategie (+22%). Das bedeutet, die Social Media-Strategie ist explizit in die Kommunikationsstrategie integriert, die Ziele der Social Media-Nutzung sind klar und personelle sowie finanzielle Ressourcen dafür vorgesehen. Auch beinhaltet eine Social Media-Strategie einen klaren Plan, wie Krisenkommunikation aussieht. Dies gewinnt vor dem Hintergrund der hohen Geschwindigkeit und Unübersichtlichkeit in Social Media-Kanälen besonders an Relevanz. Im Vergleich zu Netzwerkunternehmen, wird Social Media in Innovationsunternehmen nicht einfach nur genutzt, sondern die Ziele sind festgelegt und die Erreichung dieser ist durchdacht.
Das strategische Vorgehen der HR 4.0-Partner ist ein Alleinstellungsmerkmal dieser Unternehmen. Sie heben sich dadurch nicht nur von Personaladministrator ab, sondern sind in diesem Punkt auch den Digitalisierungs-Begleitern und Kultur-Entwicklern einen deutlichen Schritt voraus.

Abb. 32: Strategisches HRM – HR 4.0-Partner im Vergleich zu HR Personaladministratoren

Strategisches HR

- Geschäfts- und Personalstrategie sind aufeinander abgestimmt +12%
- Digitalisierte Vision wird durch Geschäftsführung aufgezeigt +18%
- Social Media-Strategie +22%

Fazit HR 4.0-Partner:

Der HR 4.0-Partner fokussiert auf Unternehmenswerte bei der Rekrutierung und Entlassung von Mitarbeitenden. Zudem wird die Führungskultur stark unterstützt, auch um den Sinn der Arbeit stark bei den Mitarbeitenden aufzuzeigen.

Die Leistungsbewertung und Feedbackkultur berücksichtigen individuelle und gruppenbezogene Leistungen und prägen somit das gemeinsame Erreichen von Zielen. Die Trainingsangebote im Unternehmen sind divers, ein klarer Fokus liegt auf der Digitalisierung und Entwicklung von Digitalisierungskompetenz. Neben neuen und modernen Arbeitstechnologien nutzt das Unternehmen auch neue Kommunikationskanäle zur Präsentation des Unternehmens. Hierbei ist die Nutzung der Social Media-Känale mit einer klaren Strategie verbunden und wird nicht unüberlegt genutzt.

Insgesamt arbeit der HR 4.0-Partner sehr strategisch. Die Geschäfts- und Personalstrategie sind miteinander verknüpft und unterstützen sich gegenseitig. Die Strategien sind auf eine digitale Zukunft ausgerichtet.

Digitalisierungs-Begleiter konzentrieren sich vordergründig auf die Entwicklung einer Digitalisierungskompetenz. Kultur-Entwickler dagegen in erster Linie auf Werte und die Führungskultur. HR 4.0-Partner integrieren diese beiden Elemente. Zusätzlich nutzt der HR 4.0-Partner eine stark strategische Komponente.

5 Sieben Erfolgsfaktoren des HRM 4.0 und Blockaden des HRM der Zukunft

Um einen Überblick über die Erkenntnisse zu geben, haben wir sieben Erfolgsfaktoren zu dem HRM 4.0 sowie sieben Blockaden eines HRM, welches modern werden möchte, abgeleitet. Es beschreibt nochmals die wichtigsten Punkte aus der Trendstudie und gibt kompakte Hinweise für eine Anpassung der Arbeit des HRM.

Die sieben Erfolgsfaktoren zeigen hierbei auf, was ein HRM 4.0 bereits anders macht als ein traditionelles HRM und wie ein HRM 4.0 moderne Unternehmen in der neuen Arbeitswelt stark unterstützt. Besonders in Zeiten der Digitalisierung und der neuen Arbeitswelt ist ein starker Fokus des modernen HRM auf diese sieben Faktoren gerichtet.

Die sieben Blockaden beschreiben hingegen durch welche Annahmen dem HRM die Weiterentwicklung hin zu einem HRM 4.0 erschwert wird und welche Blockaden es aufzulösen gilt, damit das HRM nicht zum Engpass der New Work Transformation und Digitalisierung wird.

7 Erfolgsfaktoren eines HRM für die Zukunft

1. **HRM 4.0 gestaltet die Zukunft des Unternehmens mit – es unterstützt das Erreichen der Unternehmensvision**
   Das HRM 4.0 ist ein Begleiter und Gestalter für die New Work Zukunft. Diese hängt eng zusammen mit dem digitalisierten Zukunftsbild von Unternehmen. Ansätze des HRM 4.0 sind zielgerichtet auf die Zukunftsvision aufgebaut. Maßnahmen sind somit eng an die Zielerreichung geknüpft und Ausgangspunkt für die Ausgestaltung von Instrumenten und Methoden des HRM 4.0.

2. **HRM 4.0 ist strategisch – HRM und Geschäftsführung arbeiten eng zusammen**
   Ein HRM 4.0 arbeitet eng mit der Geschäftsführung zusammen und richtet sich strategisch an den Zielen des Unternehmens aus. Zudem werden die Ansätze des HRM 4.0 von der Geschäftsführung getragen, was zu einer höheren Überzeugung der Mitarbeitenden führt und die Glaubhaftigkeit des HRM 4.0 sicherstellt. Das HRM 4.0 erarbeitet so ein Gesamtkonzept, was sich an den Wünschen, Zielen und Notwendigkeiten des Unternehmens orientiert.

3. **HRM 4.0 ist Wertorientierung – es prägt den Kulturchange**
   Ein HRM 4.0 prägt Veränderungen im Unternehmen und ist Change-Begleiter. Es fokussiert besonders Maßnahmen für lebendige Unternehmenswerte. Dadurch wird die Unternehmenskultur nachhaltig geprägt. Die Kultur des Unternehmens und grundlegende Werte sind besonders wichtig für eine erfolgreiche Veränderung in die neue Arbeitswelt. Dazu gehört auch, sich bei Verstoß gegen Unternehmenswerte von Mitarbeitenden zu trennen.

4. **HRM 4.0 ist Wegbereiter für erfolgreiche Entwicklung und Digitalisierung – es unterstützt Zukunftskompetenzen**
   Für das HRM 4.0 stehen digitale Kompetenzen für eine erfolgreiche Zukunftsfähigkeit der modernen Unternehmen in der neuen Arbeitswelt im Zentrum. Hierbei werden Kompetenzanforderungen systematisch immer wieder neu und den Anforderungen des Unternehmens entsprechend angepasst. Dies prägt zum einen die Einstellung von neuen Mitarbeitenden, aber auch die Konzeption und Gestaltung von Schulungen zu neuen Kompetenzen.

5. **HRM 4.0 fördert Leadership – mit Fokus auf Sinnerleben**
   Das HRM 4.0 befähigt Führungskräfte ein stärkeres Sinnerleben an ihr Team weiterzugeben. Sinn ist in der neuen Arbeitswelt ein wichtiges Thema, da flexible Arbeitsformen, die Nähe an das Unternehmen auflösen könnte. Führungskräfte haben dadurch die herausfordernde Aufgabe, den Sinn an ihre Teams zu geben. Das HRM 4.0 erarbeitet hierfür spezielle Angebote für Führungskräfte, Führung und Sinn in der neuen Arbeitswelt zu leben.

6. **HRM 4.0 ist dialogisch – es baut auf Involvement von Führungskräften und Mitarbeitenden**
   Das HRM 4.0 setzt auf starke Partizipation und Involvierung von Führungskräften und Mitarbeitenden in ihren eigenen Prozessen und HRM Angeboten. Dies betrifft zum einen das Angebot von Trainings und Schulungen, aber auch Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Kultur. Das HRM 4.0 erarbeitet Maßnahmen, in welchen Führungskräfte und Mitarbeitende mitgestalten und ihre Meinung einbringen können, um Veränderungen und Prozesse nachhaltig zu prägen. Dies führt zu einer stärkeren Vertrauensbasis und einer gemeinsamen Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf Ziele in der Zukunft.

7. **HRM 4.0 verabschiedet sich von Pauschalangeboten – es bietet individualisierte Lösungen für diversifizierte Mitarbeitende**
   Ein HRM 4.0 arbeitet weniger mit einem Schulungskatalog und standardisierten Angeboten zu Trainings. Das Ziel des HRM 4.0 ist es, Individuen ganz nach Bedarf weiterzuentwickeln und so die notwendigen Kompetenzen punktuell aufzubauen. Dadurch bekommen Mitarbeitende und Führungskräfte die Möglichkeit sich individuell nach Interesse und Situation weiterzubilden.

7 Blockaden, die einem modernen HRM 4.0 im Weg stehen

1. **HRM verwaltet den Status quo – es fehlt eine New Work Vision**
   Einem HRM, was sich nur auf die aktuelle Situation konzentriert, fällt es schwer, neue Konzepte und Ansätze für die Zukunft zu entwickeln. Durch den Fokus auf den Status quo verfehlt das HRM notwendige und wichtige Aspekte für das zukünftige Zielbild des Unternehmens. Gleiches gilt für die Anpassung von Prozessen und Instrumenten des HRM, welche die Kultur des Unternehmens für die neue Arbeitswelt nachhaltig prägen und fit machen.

2. **HRM erfolgt unverbunden mit dem Business – es geht am Bedarf vorbei**
   Ein HRM, welches eigene Strategien entwickelt und nicht mit der Geschäftsführung oder der Ausrichtung des Unternehmens verknüpft zusammenarbeitet, entwickelt Themen und Praktiken, die nicht an dem zukünftigen Bedarf des Unternehmens ausgerichtet sind. So besteht die Gefahr, das Mitarbeitende am eigentlichen Bedarf des Unternehmens vorbei entwickelt werden. Das HRM macht Mitarbeitende und Führungskräfte nur für den aktuellen Status quo fit, hinterfragt jedoch keine zukünftigen Perspektiven des Unternehmens und baut allein auf eigene Annahmen.

3. **New Work Transformation und Digitalisierung wird IT-Fachleuten überlassen**
   Einem HRM, was die neue Arbeitswelt und das Thema Digitalisierung nicht als eigenen Aufgabenbereich definiert, wird es schwerfallen, das Unternehmen für die Zukunft vorzubereiten. Neue Technologien prägen moderne Unternehmen sehr stark. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass das HRM diesen Aspekt entdeckt und eigene Ansätze entwickelt. Die reine Einführung digitaler Technologien ohne eine entsprechende Kultur- und Kompetenzentwicklung führt nicht zum Erfolg.

4. **HRM setzt auf Einzelkämpfer – es fördert nicht Vertrauen oder Kollaboration**
   Durch die neue Arbeitswelt ist Zusammenarbeit besonders wichtig geworden. Flexible Arbeitsformen fördern ortsungebundene und fluide Formen der Zusammenarbeit. Das HRM, welches hierfür keine Instrumente entwickelt, fördert eine Kultur der Einzelkämpfer. Dadurch wird es schwer, gemeinsame Ziele zu erreichen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und Herausforderungen, welche durch die neue Arbeitswelt an Unternehmen gestellt werden, zu entgegnen.

5. **HRM fokussiert sich auf operative Personalarbeit – Leadership wird nicht professionell unterstützt**
   Die professionell-operative Personalarbeit gibt dem HRM Sicherheit in ihrer alltäglichen Arbeit. Diese ist auch sehr wichtig für die Personalprozesse im Unternehmen. Durch diesen Fokus verfehlt das HRM jedoch den Schritt in die Kulturarbeit, welche besonders wichtig für moderne Unternehmen und die neue Arbeitswelt ist. Besonders Führungskräfte benötigen in der neuen Arbeitswelt durch vielfältige Herausforderungen, wie z. B. geteilte Teams, gezielte Unterstützung. Werden Führungskräfte sich selbst überlassen, führt dies zu korrosiver Energie und Enttäuschung, welche sich auch unter den Mitarbeitenden verbreiten werden.

6. **HRM verkennt die Bedeutung neuer Technologien – es treibt sie nicht mit höchster Priorität voran**
   Die neue Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch flexible Arbeitsformen, welche nur dann genutzt werden können, wenn die entsprechenden Arbeitstechnologien zur Verfügung gestellt werden. Ein HRM, welches dies nicht als Priorisierung im eigenen Aufgabenbereich betrachtet und es lieber an die Mitarbeitenden oder Bereiche weitergibt, verfehlt die zukünftige und auch aktuelle Bedeutung dieser Technologien für die Arbeit in modernen Unternehmen.

7. **Dem HRM selbst fehlen Zukunftskompetenzen – der eigene Qualifizierungsbedarf wird unterschätzt**
   Ein HRM 4.0 kann nur dann das Unternehmen für die neue Arbeitswelt und die Digitalisierung fit machen, wenn es vorab den Blick auf die eigene Abteilung richtet. Das HRM muss im Zuge der Modernisierung die eigenen Kompetenzen aufbauen. Das HRM muss erst sich selbst für neue Arbeitsformen und digitale Technologien fit machen, bevor es andere überhaupt unterstützen kann.

Die Prüfung der Blockaden ist hier ein wichtiger erster Schritt für die zukünftige Weiterentwicklung des HRM im Unternehmen. Durch den Abbau der Blockaden und den Aufbau der Erfolgsfaktoren wird das HRM zu einem wichtigen Partner in der modernen Arbeitswelt. Es sollte ganz gezielt an sich arbeiten, sodass zukünftige Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können.

Glossar

Beschleunigungsfalle:
Überbelastung der Mitarbeitenden in Form zu vieler Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen; Mehrfachbelastung durch eine Vielzahl verschiedener Aufgaben, die nicht klar priorisiert sind bzw. außergewöhnliche Belastung als Dauerzustand.

Chancenorientierung:
Mitarbeitende konzentrieren sich auf zukünftige Erfolge und haben ein positives Zukunftsbild.

Digitalisierung:
Digitalisierung beinhaltet die Einführung und Nutzung digitaler Technologien im Unternehmen.

Empowernde Führung:
Die Führungskraft gibt Mitarbeitenden hohe Autonomie und lässt sie eigenverantwortlich arbeiten.

Formalisierung:
Standardisierte Prozesse durch schriftliche Instruktionen.

Identifikation:
Mitarbeitende fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden, als Teil der Organisation.

Individualisierte Arbeit:
Die Führungskraft und einzelne Mitarbeitende treffen individualisierte Absprachen darüber, wann, wo und wie sie arbeiten.

Individualisierte Führungsbeziehung:
Die Beziehung zwischen Führungskraft und einzelner Mitarbeitenden kennzeichnet sich durch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Verständnis und Unterstützung.

Individualisierte Unterstützung durch die Organisation:
Das Unternehmen ist am Wohlergehen der Mitarbeitenden interessiert und stellt Hilfe bereit, wenn diese Probleme haben.

Innovationsklima:
Mitarbeitende agieren als Entrepreneure und bekommen vom Unternehmen Freiräume, um neue Ideen zu entwickeln oder voranzutreiben.

Inspirierende Führung:
Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen.

Korrosive Energie:
Hohe, aber negative Energie, die destruktiv nach innen gerichtet ist.

Laissez-faire Führung:
Die Führungskraft vernachlässigt ihre Führungsverantwortung und trifft keine Entscheidungen.

Moderne Unternehmen:
Unternehmen, die viele neue Arbeitsformen nutzen, eine hohe Innovationskultur leben und Vorreiter der Digitalisierung sind.

Neue Arbeitsformen:
Element und Erscheinungsform der modernen Arbeitswelt in Unternehmen; Art und Weise wie, wo und wann Mitarbeitende arbeiten.

Präferenz für Multitasking:
Mitarbeitende arbeiten gerne an verschiedenen Aufgaben oder Projekten parallel.

Produktive Energie:
Hohes Aktivitätsniveau, starke Begeisterung, Wachheit, Anstrengung bei Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

Projekthafte Zusammenarbeit:
Die Zusammensetzung von Arbeits- oder Projektgruppen verändert sich mehrfach. Gruppen bleiben in ihrer Konstellation nicht lang bestehen.

Prosozialer Impact:
Mitarbeitenden und Führungskräften ist der Beitrag ihrer Tätigkeit zum Wohl anderer Menschen bewusst.

Risikovermeidung:
Mitarbeitende haben Sorge, Ziele nicht zu erreichen und versuchen Misserfolge zu vermeiden.

Selbstgeführte Teams:
Teams agieren eigenverantwortlich und treffen Entscheidungen gemeinsam im Team.

Selbstführung:
Mitarbeitende setzen sich selbst Ziele und strukturieren sich auf die Erreichung dieser Ziele hin.

Social Media-Engagement:
Mitarbeitende sind in unternehmensbezogenen Social Media-Kanäle aktiv, z.B. in Blogs oder sozialen Netzwerken.

Social Media-Strategie:
Sie formuliert Ziele der Social Media-Aktivitäten und berücksichtigt Krisenkommunikation. Personelle sowie finanzielle Ressourcen sind dafür vorhanden.

Traditionelle Unternehmen:
Unternehmen, die in traditionellen Arbeitsformen arbeiten und keinen Fokus auf Innovation und Digitalisierung legen.

Unternehmensleistung:
Einschätzung der gesamten Unternehmensleistung durch das Top Management Team – relativ zur eigenen Branche.

Unternehmensvision:
Das Zukunftsbild des Unternehmens. Es ist verständlich und schriftlich festgehalten.

Unterstützungskultur:
Die Mitarbeitenden unterstützen sich im Arbeitsalltag gegenseitig, wohlwollend und ohne Kompromisse.

Vertrauenskultur:
Das Vertrauen steht im Vordergrund und ist nicht nur unter den Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber den Führungskräften und des Managements stark ausgeprägt.

Virtuelle Zusammenarbeit:
Teammitglieder arbeiten über Distanzen mit digitalen Technologien zusammen, Face-to-face Interaktionen bilden die Ausnahme.

Zentralisierung:
Alle strategischen Entscheidungen werden von einem Bereich, der Unternehmensführung, getroffen. Sie liegt in Unternehmen mit besonders ausgeprägten und starren Hierarchien vor.

Zielorientierte Führung:
Führungskräfte definieren Ziele klar, stärken die Erfolgserwartung der Mitarbeitenden und belohnen, wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden.

Quellen

Bruch, H., & Vogel, B. (2009). Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen (2. ed.). Wiesbaden: Gabler.

Erle, C. (2016, 29. September). Personalarbeit 4.0 – Führung und HR in der digitalen Welt (Teil 4). Management Circle. Abgerufen am 8. August, 2017, from http://www.management-circle.de/blog/personalarbeit-4-0-fuehrung-und-hr-in-der-digitalen-welt-teil-4/

Haufe. (2017, 15. Februar). Wie die Digitalisierung die HR-Agenda verändert. Haufe Online Redaktion. Abgerufen am 8. August, 2017, from https://www.haufe.de/personal/hr-management/arbeiten-40-digitalisierung-veraendert-hr-agenda_80_397934.html

Strack, R., Dyrchs, S., & Roghé, F. (2016, 1. Juli). HR 4.0 oder die Zukunft der Personalsuche. Handelsblatt. Abgerufen am 8. August, 2017, from http://www.handelsblatt.com/adv/innovation-durch-vielfalt/die-besten-mitarbeiter-finden-hr-4-0-oder-die-zukunft-der-personalsuche/13812198.html

Zils, E. (2017, 5. April). HR 4.0 – Was ist das? Marcos Recruiting Blog. Abgerufen am 8. August, 2017, from http://blog.germanpersonnel.de/2017/04/hr-4-0-was-ist-das/

Nachwort

Kontaktdaten
Silke Masurat
Geschäftsführerin
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@topjob.de
www.topjob.de

Herausgeber der Studie
zeag GmbH I Zentrum für
Arbeitgeberattraktivität
Turmstr. 12
78467 Konstanz

Liebe Leserinnen und Leser,

sie haben es gelesen: der Aufbruch in die neue Arbeitswelt lohnt sich. Wege gibt es verschiedene. Wie bei anspruchsvollen Wanderungen in weglosem oder in nicht markierten Gelände braucht es auch auf dieser Entwicklungsreise eine Standortbestimmung und ein klares Ziel. Und auch benötigen Sie eine Karte und einen Kompass – oder im Zeitalter der Digitalisierung ein GPS.

Mit der TOP JOB-Analyse erhalten Sie einen hilfreichen Wegbegleiter – Sie erfahren, wie gut Ihr Personalmanagement aufgestellt ist, wo die Reise hingehen könnte und Sie sehen, was Ihr Team für die Reise braucht.

Die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität – zeag GmbH – ist es, eine nachhaltige Arbeits- und Wirtschaftswelt zum Wohle unserer Gesellschaft zu gestalten. Heute und morgen. Dazu gehört es, die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Diese Studie leistet einen kleinen Beitrag dazu.

Weitere Studien und Informationen zur TOP JOB-Analyse unter www.topjob.de

Bisher erschienene TOP JOB-Studien

- Arbeitswelt im Umbruch
- Arbeitgeberattraktivität
- Energie und Dynamik
- Gesunde Führung









Die Autoren



Prof. Dr. Heike Bruch

Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und seit 2006 wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB. Ferner ist Prof. Dr. Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).



Jessica Färber

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.



Christina Block

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant der energy factory St. Gallen. Sie bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB.

zeag GmbH I Zentrum
für Arbeitgeberattraktivität
Turmstr. 12
78467 Konstanz
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@topjob.de
www.topjob.de

TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH I Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.

Institut für Führung
und Personalmanagement
Universität St.Gallen