

Masterthesis

im Studiengang Arbeits- und Personalmanagement, Master
an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Berlin



HR Competencies: Erweiterung des Modells von Dave Ulrich um **IT-Kernkompetenzen**

von Bastian Hagmaier
(532157)

Datum: 20.02.2012

Bastian Hagmaier bastian@hagmaier.de
Bismarckstr. 68 Tel.: 030 789 59 009
12157 Berlin Mobil: 01515 24 76 859

<http://www.c20.de/>



Erstkorrektor: Prof. Dr. Gernold Frank (HTW Berlin),
Zweitkorrektor: Dr. Jörg Ritter (Egon Zehnder Intl.)

Abstract

Die Rolle von HR als Business Partner ist noch weit davon entfernt, wirklich gefestigt zu sein. Oft mangelt es den Personalabteilungen noch an den notwendigen Kompetenzen. Das HR Competencies-Modell von Dave Ulrich bietet eine Übersicht der Rollen, die ein professionelles HR annehmen und ausfüllen soll. Allerdings berücksichtigt dieses Modell zu wenig die technischen Entwicklungen, besonders in den Bereichen Wissen, Lernen und Talente. Diese Bereiche haben große Schnittmengen, die sich durch den Einsatz moderner Systeme integrieren lassen. Ein Ansatz dafür bildet das „Social Business“ auf Basis des Social Media-Einsatzes im Unternehmen. Moderne Technologien helfen HR dabei, dem Ziel der Anerkennung als strategischer Partner näher zu kommen, u.a. auch durch eine bessere Messbarkeit des Wertbeitrags. Dafür sind in allen Rollen des HR Competencies-Modells IT-Kernkompetenzen notwendig, um die Technologien zu verstehen, sie richtig einsetzen zu können, ihre Einführung und ihren Betrieb zu begleiten und strategisch auf technologische Entwicklungen frühzeitig reagieren zu können. HR kann sich damit zum Treiber von Strategie und Innovationen entwickeln, anstatt bei diesen Übergängen zu werden.

The role of Human Resources (HR) as Business Partner is far from being well established. Too often, the human resources department still lacks essential competencies. The “HR Competencies” model of Dave Ulrich offers an overview of roles which a professional HR should accept and occupy entirely. But the model fails to incorporate the importance of the technological development, especially in the areas of knowledge, learning, and talent. These areas overlap in various parts which can be unified and merged by using modern information technology. One approach, the so-called Social Business, uses Social Media tools to bring these fields closer together. Modern technology can help HR to gain more acknowledgment as a Strategic Partner, e.g. by measuring the added value better than before. To achieve that, new and essential core competencies are needed in every role of the model. To understand the technologies, to use them properly, to accompany their introduction and implementation, and to be able to react to and adapt new technologies strategically. Through this, HR can be the driver of strategy and innovation, instead of being skipped or ignored.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. HR Competencies	3
2.1. Dave Ulrichs „V“-Modell	3
2.2. Relationships	4
2.3. Systems & Processes	6
2.4. Organization Capabilities.....	8
2.5. Schlussfolgerungen.....	13
2.6. Kritische Betrachtung.....	13
3. Verwendung von IT in HR.....	16
3.1. eHR / HR SelfServices	16
3.2. Lern-/Wissensmanagement	17
3.2.1. eLearning	17
3.2.2. Social Learning	20
3.2.3. Wissensmanagement	22
3.3. Talentmanagement	25
3.4. Social Business / Enterprise 2.0.....	27
3.5. Kurzzusammenfassung.....	29
4. Bedeutung von IT-Kompetenzen für ein strategisches HRM.....	31
4.1. IT als Unterstützung für den Weg zum strategischen Partner?.....	31
4.2. Die Rolle von HR im Social Business.....	34
4.3. Messbarkeit von IT-basierten HR-Aktivitäten.....	36
4.4. IT-Kompetenzen für professionelles HR.....	39
5. Praxisbeispiele.....	41
5.1. Sabine Weidemann, Coca Cola Erfrischungsgetränke AG	41
5.2. Axel Kirsch, Hays Recruiting Experts Worldwide	43
5.3. Gunnar Brückner, coachingplatform Inc.	44
5.4. Peter Körppen, Cornelsen Verlag GmbH.....	46
5.5. Gabriele Neunzlinger, Insight@CM Beratung.....	47
5.6. Julia Armbrrecht, Change Excellence	49
5.7. Prof. Dr. Frank Habermann, Becota Consulting & Talent Association	51
5.8. Zusammenfassung der Interviewergebnisse.....	52
6. Schlussfolgerung - Das erweiterte Modell	55
6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	55
6.2. Relationships	56
6.3. Systems & Processes	56
6.4. Organization Capabilities.....	58
6.5. Das neue V-Modell.....	61

7. Fazit	62
8. Quellenverzeichnis	IV
9. Anhang	VIII
9.1. Protokoll - Interview Sabine Weidemann	VIII
9.2. Protokoll - Interview Axel Kirsch	IX
9.3. Protokoll - Interview Gunnar Brückner	X
9.4. Protokoll - Interview Peter Körper	XII
9.5. Protokoll - Interview Gabriele Neunzlinger	XII
9.6. Protokoll - Interview Julia Armbrrecht	XIII
9.7. Protokoll - Interview Prof. Dr. Frank Habermann	XV



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ
Namensnennung 3.0 Deutschland zugänglich.

Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/>.

Titelbild: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ulrich et al. 2008, S. 37

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 2.1: Das HR Competencies-Modell <i>(nach Ulrich et al. 2008, S. 37)</i>	3
Abbildung 3.2.2: Zusammenhang zwischen Trainings, eLearning und Social Learning in Bezug auf Kontrolle, Einsatz von Software und Reifegrad der Lerner <i>(nach Cross 2010, auf Basis von Hart 2010, in direkter Anlehnung an Trost/Jenewein 2011, S. 94)</i>	21
Abbildung 3.5: Schnittbereiche von Wissen, Talent und (e)Learning <i>(eigene Darstellung)</i>	29
Tabelle 4.1: Vom HR Management zum Strategischen Partner <i>(nach Claßen/Kern 2006, S. 12; Lawler/Mohrmann 2003, S. 8-9)</i>	32
Tabelle 4.3: Vergleich der Nutzung der Kirkpatrick-Stufen <i>(nach Bassi 2010)</i>	37
Abbildung 5.1: Aufbau des Wissensbaum bei CCE, <i>(nach Weidemann 2010)</i>	42
Abbildung 6.5: Das erweiterte Modell: HR Professionalism mit IT-Kernkompetenzen <i>(in Anlehnung an Ulrich et al. 2008, S. 37)</i>	61

Alle Abbildungen/Tabellen dieser Arbeit wurden vom Verfasser erstellt, basierend auf den jeweils angegebenen Quellen (falls vorhanden). Es wurden keine Abbildungen/Tabellen aus dem Original direkt kopiert bzw. unbearbeitet übernommen.

1. Einleitung

“
Whatever you do, please don't mention this to
anyone in HR, they will kill it.”
LeNir/Creelman 2012

Eine Aussage wie diese schreckt auf, denn mit „it“ war hier nichts weniger als ein innovatives Lernprogramm gemeint. Personalabteilungen hängt der Ruf an, sich im administrativen Teil ihrer Arbeit zu verkriechen. Selbst bei Projekten, die sich auf Kerntätigkeiten der Personalfunktion beziehen, wie hier der Personalentwicklung, werden Innovationen im Unternehmen lieber verheimlicht anstatt dabei mit HR zu kooperieren. Sollte nicht Human Resources (HR) zum Business Partner werden, der über das Kerngeschäft des Unternehmens genauso Bescheid weiß wie über die Mitarbeiter, der das Unternehmen als innovativer Treiber der Unternehmensstrategie voranbringt? „Why“, fragen daher beispielsweise LeNir/Creelman (2012), „Does H.R. Too Often Kill Innovation?“. Nach wie vor ist das Image der Personalabteilungen zu oft nicht nur das eines überbürokratischen, inflexiblen Aktenwälers, sondern auch eines „Innovationskillers“.

Dave Ulrichs weltweit anerkanntes Business Partner-Modell aus dem Jahre 1997 stellte für viele Personalabteilungen einen möglichen Weg aus der Rolle der rein administrativen Servicefunktion dar. Doch auch die digitale Weiterentwicklung bildet eine neue Grundlage, auf der Arbeit und Business heute funktionieren. Genau deswegen muss sich HR fragen, welche IT-Kompetenzen heute für eine erfolgreiche Personalarbeit wichtig, welche notwendig und welche entscheidend sind, um als echter Business Partner wahrgenommen zu werden, der einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg bietet und nicht als „Innovationskiller“ lieber umgangen als beteiligt wird.

Diese Arbeit leitet auf Basis des Kompetenzmodells von Dave Ulrich (et al. 2008) anhand konkreter Beispiele aus dem Bereich der technikgestützten Personalarbeit verschiedene IT-Kernkompetenzen für HR ab. Dafür wird zunächst in Kapitel 2 das „V“-Modell im Detail untersucht, um Felder zu identifizieren, in denen es für ein modernes Personalmanagement mit Blick auf neue Technologien Lücken aufweist.

Um die Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien im Personalbereich besser zu verstehen, werden in Kapitel 3 Beispiele für die Verwendung von IT in HR näher betrachtet.

In Kapitel 4 wird die Rolle von IT in Bezug auf ein strategisches HRM untersucht. Kann der Einsatz von IT HR auf dem Weg zum strategischen Partner unterstützen? Wie ist der Wertbeitrag dieser Themen zum Unternehmenserfolg?

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse von Experteninterviews ausgewertet, um dann in Kapitel 6 mit der Zusammenfassung der Ergebnisse aus den vorhergehenden Kapiteln das Modell von Dave Ulrich (et al. 2008) zu erweitern und entsprechende Schlussfolgerungen abzuleiten. Die Überlegungen werden in Kapitel 7 mit einem zusammenfassenden Fazit abgeschlossen.

Der HR Begriff

In dieser Arbeit wird „HR“, Kurzform für Human Resources, in verschiedenen Zusammenhängen und sehr frei verwendet. Der Begriff beschreibt die Personalabteilung als Ganzes, genauso wie ihre Mitarbeiter und das gesamte Human Resource Management (HRM) eines Unternehmens. Um den Lesefluss zu erleichtern, wird HR damit gewissermaßen personifiziert. Auf eine Diskussion, ob der Begriff der menschlichen Ressource noch angemessen ist, wird in diesem Zusammenhang verzichtet.

Inhaltliche Einschränkungen

Im Folgenden wird bewusst auf die Nennung und Beschreibung konkreter Tools und Techniken (Beispiele: Wikis, Twitter, Blogs, etc.) verzichtet. Der Grund dafür ist, dass Modelle wie das von Ulrich et al. (2008), siehe Kapitel 2, möglichst so angelegt sein sollten, dass sie eine gewisse Allgemeingültigkeit haben und nicht nach wenigen Monaten wieder veraltet sind. Daher sind sie bis zu einem gewissen Grad abstrakt gehalten. Dies war auch der Anspruch von Ulrich et al. (2008) und soll sich daher auch hier widerspiegeln.

Diese Arbeit setzt sich mit Technologien und Systemen im HR-Bereich auseinander. Grundsätzlich gibt es zwei Kategorien dieser Systeme: Die (rein) Administrativen (teils auch strategischen), die die internen HR-eigenen Prozesse unterstützen und die Systeme, die dazu angelegt sind, die Mitarbeiter und damit auch das Business zu unterstützen. Zu Ersteren gehören beispielsweise die klassischen ERP-Systeme und im Speziellen HRM-Systeme wie SAP ERP HCM oder Oracle HRMS. Zu Zweiteren zählen Systeme, die die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen, indem sie beispielsweise Wissen zur Verfügung stellen oder Lernen ermöglichen. In dieser Arbeit soll es um diese als zweites genannten Systeme gehen. Zunächst weil die administrativen HR-Prozesse bereits meist sehr gut beherrscht werden (BCG 2011, S. 8, siehe auch Kapitel 3.1), gleichzeitig der Gestaltungsspielraum bei geschlossenen ERP-Systemen relativ gering ist und dadurch folglich auch weniger IT-Kernkompetenzen notwendig sind. Dass dies für die anderen Systeme nicht so ist, wird diese Arbeit aufzeigen.

Zudem wird auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet, um eine bessere Lesbarkeit zu erreichen. Es wird daher nur die männliche Form benutzt, obwohl jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

2. HR Competencies

2.1. Dave Ulrichs „V“-Modell

Nachdem im Jahre 1997 „*Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*“ erschienen war, galt Dave Ulrichs Business Partner-Modell als wegweisend, durch seine Unterscheidung in die Dimensionen strategisch vs. operativ und Menschen vs. Prozesse mit den daraus resultierenden vier Rollen: Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion und Change Agent (Ulrich 1997, S. 24f.).

Allerdings blieben viele Unternehmen hinter den Erwartungen des Business Partner-Modells zurück (Claßen/Kern 2006, S. 10f.), stehen heute meist sogar erst da, wo Ulrich sie bereits vor 15 Jahren sehen wollte (Claßen/Kern 2010, S. 45). Eine mögliche Erklärung, die Ulrich et al. (2008, S. 21-56) liefern, ist, dass bestimmte Kompetenzen für ein professionelles HR nötig sind, um einen echten Wertbeitrag leisten zu können. In einer breit angelegten Studie aus dem Jahr 2007, die auch bereits 1987, 1992, 1997 und 2002 ähnlich durchgeführt wurde und zu der insgesamt 10.063 Teilnehmer ihre Antworten beitrugen, entwickelten die Autoren ein Kompetenzmodell, das die Anforderungen an ein modernes HR möglichst praxisnah enthalten sollte.

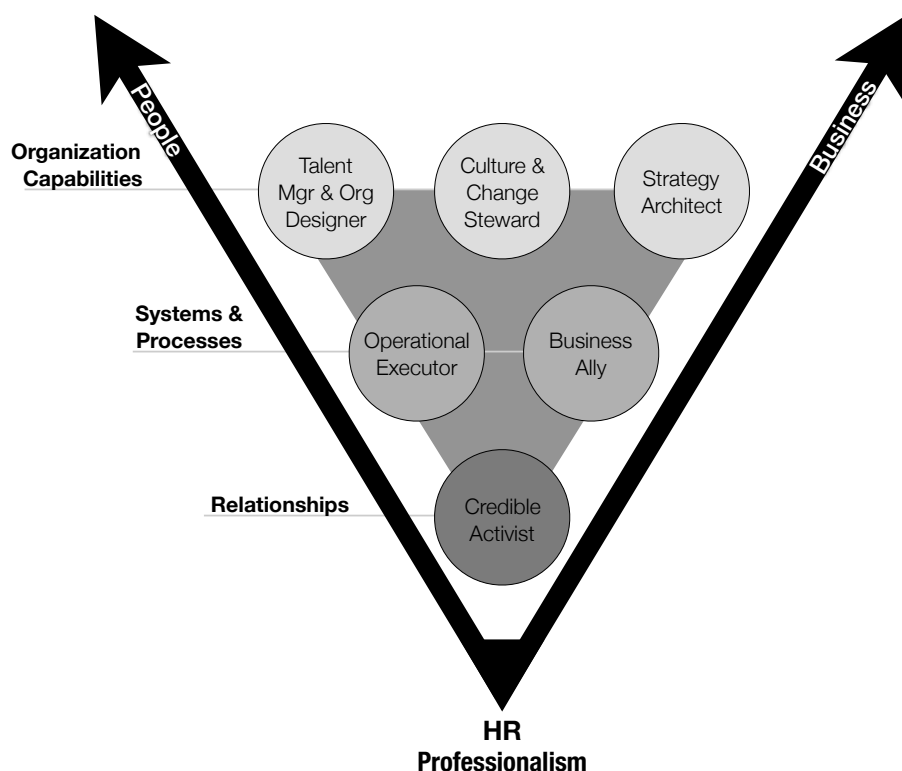


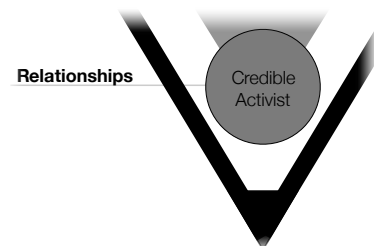
Abbildung 2.1: Das HR Competencies-Modell nach Ulrich et al. 2008, S. 37

Das Modell untergliedert sich zunächst in drei Ebenen, die aus zusammen sechs Rollen bestehen, die ein professionelles HR annehmen und ausfüllen soll. Daneben umschließen zwei Pfeile in Form eines „V“s das Schaubild, das links die Ausprägung „People“, rechts die Ausprägung „Business“ darstellt. Damit geht Ulrich bereits grafisch auf eine seiner Kernforderungen ein: HR hat eine einzigartige Rolle im Unternehmen: als Verantwortlicher für die Menschen, aber auch als Teil eines durch die Marktwirtschaft nötigen Gewinnstrebens, steht HR an der Schnittstelle zwischen dem Business, also dem eigentlich „(Kern-)Geschäft“ und dem Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt und den Menschen, die ihm als Arbeitgeber einen großen Teil ihrer Lebenszeit zur Verfügung stellen. So ist HR also den Menschen genau wie den Kunden, Investoren und Inhabern verpflichtet. Daher positionieren Ulrich et al. die Rollen zwischen „People“ und „Business“, um dieser Doppelorientierung gerecht zu werden (Ulrich et al. 2008, S. 36f.).

Im Folgenden sollen nun die Rollen bzw. Kompetenzen dieses Modells näher beschrieben werden, um einen tieferen Einblick in das Modell zu erhalten.

2.2. Relationships

Auf der untersten Ebene - Relationships, also Beziehungen - platzieren Ulrich et al. (2008, S. 57-63) die Rolle des Credible Activist, des glaubhaften Aktivisten.



Credible Activist

Zum *Aktivisten* wird diese Rolle im Gegensatz zum einfachen Individuum, indem sie proaktiv ihre Stimme erhebt und nicht nur als einfacher Zuschauer am Geschehen teilnimmt. *Glaubwürdig*, weil nur durch fundierte und vertrauensvolle Aktivitäten etwas verändert werden kann und man ohne Glaubwürdigkeit Gefahr läuft, als arrogant oder besserwisserisch wahrgenommen zu werden (Ulrich et al. 2008, S. 58).

Die Rolle liegt am Fuße des Modells direkt zwischen Business und People, denn die Glaubwürdigkeit bezieht sich auf die „People“-Seite genauso wie auf die „Business“-Seite. Glaubwürdigkeit bedeutet dabei, über Netzwerke zu verfügen, genauso wie über das entsprechende Wissen über das Business. Es bedeutet, fundiertes Wissen über interne, genauso wie über externe Vorgänge vorweisen zu können.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es vier Bereiche gibt, die mit dem glaubwürdigen Aktivist verbunden sind (Ulrich et al. 2008, S. 59):

- **Integrität beim Liefern von Resultaten**

Um wirklich integer sein zu können, muss sich ein professionelles HR beim Liefern von Ergebnissen an vorher Vereinbartes halten, Fehlerfreiheit anstreben, Werte hochhalten und wirklich Verantwortung für das eigene Handeln und die Folgen daraus übernehmen (Ulrich et al. 2008, S. 59f.).

- **Informationen teilen**

Als *Aktivist* für die Interessen der Mitarbeiter ist das Weitergeben von Informationen ein wichtiger Bestandteil dieser Rolle. Gut ausgeführt hilft diese Rolle zudem dabei, die Glaubwürdigkeit zu stärken, in beide Richtungen: zum Management, genauso wie zu den Angestellten (Ulrich et al. 2008, S. 60f.).

- **Beziehungen auf Vertrauen aufbauen**

Um die menschliche Seite von Beziehungen als glaubhafter Aktivist erfolgreich ausüben zu können, brauchen professionelle HR-Mitarbeiter soziale Kompetenzen, mit denen zwischenmenschliche Probleme diagnostiziert und gelöst werden können. Genauso basiert das Vertrauen in professionellen Beziehungen darauf, dass HR weiß, wovon es spricht und weiß, welche Probleme im Business herrschen (Ulrich et al. 2008, S. 61f.).

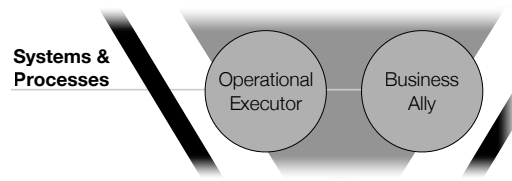
- **Personalarbeit mit Haltung**

Haltung, bzw. im englischen Original „*attitude*“, beschreibt die Tatsache, dass ein professionelles HR sich nicht damit abfinden sollte, das zu tun, was vom Vorgesetzten aufgetragen wird und vom Top Management beschlossen wird. Glaubwürdig bedeutet, zu seinen Überzeugungen zu stehen, Aktivist bedeutet, diese auch zu vertreten, selbst wenn man damit in die Opposition zu Vorgesetzten gehen muss (Ulrich et al. 2008, S. 62.).

Die Rolle des glaubwürdigen Aktivist ist zusammengefasst also vor allem eines: echter und aufrichtiger Einsatz für das Unternehmen als Ganzes, also für die Menschen, aber auch für den Unternehmenserfolg.

2.3. Systems & Processes

Auf mittlerer Ebene sieht Ulrich die *Systems and Processes*, die Systeme und Prozesse, mit denen sich HR auseinandersetzen muss.



Operational Executor

Als Definition für diese Rolle schlägt das Modell die „Fähigkeit, die operativen Aspekte des Managens von Menschen und Organisation auszuführen“ vor (Ulrich et al. 2008, S. 146). Dazu gehört auch das Entwickeln und Einführen von *Policies* zusätzlich zu den Standardaufgaben, die HR ursprünglich überhaupt rechtfertigten: Bezahlung, Einstellung, Entwicklung usw.

Dass diese Rolle häufig unterschätzt wird, begründen die Autoren damit, dass es sich hier um Aufgaben handelt, die unter Herzbergs „Hygienefaktoren“ fallen, also die Art von Aufgaben darstellt, deren prompte und ordentliche Erfüllung nicht als besonders positiv, ihr Ausbleiben oder eine Schlecht-Erfüllung aber sofort zu Unmut und Beschwerden führt, kurz: eine sehr undankbare Aufgabe, in jedem Fall aber ein enorm wichtiger und absolut grundlegender Teil der Personalarbeit.

Für die Unterstützung dieser Aufgaben stehen Unternehmen IT-Systeme zur besseren Bewältigung administrativer HR-Aufgaben zur Verfügung. Beispielhaft nennen Ulrich et al. (2008, S. 147):

- Terminplanung,
- Änderung von Stammdaten,
- Gehaltsabrechnung,
- Reisekostenrückerstattung,
- Anträge und Änderungen von Benefits,
- und sogar Kündigungen.

Diese und weitere Services werden auf HR Portal-Seiten angeboten und abgewickelt. Die Effizienz und Tragweite dieser Systeme wurde in den letzten Jahren immer weiter ausgebaut und kann in Zukunft als HR Self Services noch weitere administrative Aufgaben von Sachbearbeitern zu den internen Kunden verlagern (Ulrich et al. 2008, S. 147). Idealerweise kann dies sogar gleichzeitig die Kundenzufriedenheit steigern, obwohl und gerade weil die Benutzer selbst Verantwortung für die Aufgaben übernehmen (Aschoff 2006).

Allerdings mahnt das Modell für den Operational Executor an, nicht zur „Policy Police“ (Ulrich et al. 2008, S. 147) zu werden, sondern den Sinn der geltenden Regeln zu sehen, nicht haarklein ihren Wortlaut. Aufgrund des oft juristisch und durch strikte Regeln geprägten Denkens, das bei vielen HR-Mitarbeitern immer noch vorherrscht, muss für ein modernes HR auch besonders eine neue Flexibilität geschaffen werden (LeNir/Creelman 2012).

Business Ally

In dieser Rolle kommt zum ersten Mal der Business-Aspekt, der das V-Modell auszeichnet, ganz ausdrücklich zur Geltung. Die Kernforderung dieser Rolle: HR muss mehr sein als ein Cost-Center. Es muss direkten und messbaren Einfluss auf das Business, auf das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens, haben und zum Unternehmenserfolg direkt und messbar beitragen. Dazu gehört, dass als Kunden nicht (nur) die Mitarbeiter des Unternehmens wahrgenommen werden, sondern eben auch der tatsächliche Kunde des Unternehmens. Alle Wertschöpfung dient schließlich diesem Kunden und die Fragen für einen erfolgreichen Wertbeitrag müssen daher lauten: Wer sind diese Kunden und warum genau kaufen sie die Produkte des Unternehmens (Ulrich et al. 2008, S. 163)?

Vor diesem Hintergrund wählen die Autoren auch die Bezeichnung „Business Ally“ und nicht *Partner* für diese Rolle, obwohl der Begriff des Business Partners überhaupt erst durch Ulrich nachdrücklich geprägt wurde. Der Grund: Partner impliziert eine gewisse Trennung im Selbstverständnis, unter Umständen sogar in Bezug auf die Ziele. *Ally* hingegen, also Verbündeter, macht eine gemeinsame Arbeit an dem gleichen Ziel deutlich.

Die Bereiche, um die sich der Business Ally kümmert und in denen er aktiv sein soll, sind (Ulrich et al. 2008, S. 164-166):

■ **Interpretation des sozialen Kontextes**

Durch ein Verständnis der teils sehr komplexen, größeren Zusammenhänge und Ereignisse in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft - regional wie global -, wozu genauso Szenarien über ein Ende des Euros, wie auch das Wissen über den demografischen Wandel¹ und ähnliche Themen gehören, kann HR rechtzeitig Prozesse und Praktiken entwickeln, um auf die daraus entstehenden Herausforderungen zu reagieren.

¹ Ausführlich dazu beispielsweise die PwC-Studie „Demographie Management 2011“, zu finden unter: http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/demografiemanagement.pdf

- **Im Dienste der Wertschöpfungskette**

Hierunter fällt zunächst vor allem das Verständnis der Anforderungen der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette. Angefangen bei den Beziehungen zu den Zulieferern, über eine Analyse des Markt- und Konkurrenzumfelds, bis hin zu den Anforderungen der Kunden.

- **Der „Value Proposition“ Ausdruck verleihen**

Das „Nutzenversprechen“ (Value Proposition) eines Unternehmens soll dem Kunden den Anreiz und (wie das Wort sagt) Nutzen erklären, den er vom Kauf der Produkte / der Services des Unternehmens hat. Dieses Versprechen konkret auszudrücken und mit Leben zu füllen, gehört mit zu den schwierigsten Aufgaben dieser Rolle. Erfolgreich umgesetzt, kann es aber dazu führen, dass HR eine aktivere Rolle in strategischen Überlegungen spielen kann.

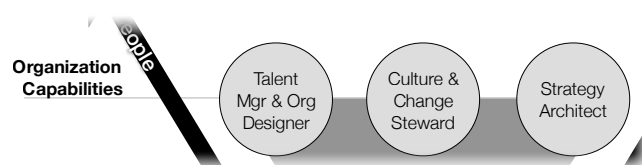
- **Business-Technologien vorantreiben**

Da HR für Veränderungen und Schulungen zuständig ist, gehört es auch zu den Aufgaben, Technologien und Systeme zu fördern, die die Arbeit, den Austausch von Informationen und damit den Gesamterfolg des Unternehmens verbessern. Deswegen muss ein professionelles HR bei den Informations-/ Business-Technologien auf den aktuellen Stand bleiben und deren Nutzung vorantreiben.

Das Zusammenspiel dieser Faktoren versetzt HR in die Lage, auf der nächsten Stufe zum Strategy Architect (siehe unten) zu werden. Erst durch das Verständnis für das „Business“ und dessen Umfeld, erst durch eine perfekte Beherrschung der Prozesse und Systeme, kann der Anspruch erhoben werden, bei strategischen Entscheidungen angehört zu werden und als gleichwertiger, strategischer Partner (dazu auch Kapitel 4.1) betrachtet zu werden.

2.4. Organization Capabilities

Die letzte Ebene beschreibt die organisationalen Fähigkeiten, um die sich HR kümmern muss.



Talent Manager & Organization Designer

In vielen Unternehmen sind die Bereiche Talent und Organisation getrennt. Talent Management beschäftigt sich klassischerweise mit dem Recruiting, der Karriere und dem Austritt von Mitarbeitern. Organisationsdesign dagegen mit Strukturen, Prozessen und Verwaltungsabläufen. Trotzdem ergaben die Untersuchungen von

Ulrich et al. (2008), dass für eine Darstellung der HR-Kompetenzen die getrennte Betrachtung von Individuum und Organisation, zwischen Einzelkarriere und Job-Beschreibung, die Realität nicht widerspiegelt.² Ganz praxisgerecht ausgedrückt: eine Versetzung ohne die Organisation zu betrachten, eine Restrukturierung ohne die passenden Talente in Schlüsselpositionen zu bringen, beides macht wenig Sinn (Ulrich et al. 2008, S. 97-100). Für Collins (2001) sind die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz sogar deutlich entscheidender als die Unternehmensstrategie:

„ Get the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats – and then [...] figure out where to drive. “

Jim Collins (2001, S. 13)

Daher fand die Untersuchung folgende Schlüsselfaktoren für die Rolle des Talentmanagers und Organisationsdesigners (Ulrich et al. 2008, S. 101-106):

- **Sicherstellung heutiger und zukünftiger Talente**

Wenn man sich Talent als Produkt aus Kompetenz, Commitment und dem individuellen Beitrag vorstellt, ist die bedeutendste Rolle, die HR im Zusammenhang mit Talent erfüllt, eine Definition davon aufzustellen, was *Kompetenz* jeweils bedeutet, Talente zu rekrutieren, sie zu binden und ihren Beitrag zu messen. Eine strategische Ausrichtung ist dabei besonders entscheidend, um auch die langfristige Wirkung von Talenten sicherzustellen.

- **Talent-Entwicklung**

Bei der Entwicklung von Talenten muss den Individuen die Möglichkeit geboten werden, sich während der Arbeit, durch interessante und fordernde Projekte, in Trainings, durch Feedback und Coaching weiterzuentwickeln. Außerdem muss ein klarer Erfolgspfad vorgegeben sein.

- **Organisation gestalten**

Im Gegensatz zu Talent-Entwicklung (was der Definition von „Personalentwicklung“ im weitesten Sinne entspricht), bezieht sich die Organisationsentwicklung auf Strukturen und die Organisation / das Unternehmen als Ganzes. Eine fortwährende Analyse und Anpassung der Abläufe und Prozesse, egal ob Information, Arbeit oder Mitarbeiter, ist erforderlich, um dabei den Anschluss an Veränderungen - intern wie extern - nicht zu verlieren.

² Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist die Abbildung *Relationship Between Talent Management And Organization Design*, Ulrich et al. 2008, S. 100

- **Kommunikation fördern und pflegen**

Dazu gehört Kommunikation in Teams, Abteilungen und Unternehmenseinheiten, vertikal wie horizontal und jeweils in beide Richtungen. Dadurch werden Entscheidungen fundierter, transparenter und Kooperation überhaupt erst ermöglicht. HR muss bei der Wahl der Kommunikationsstrategien und -prozesse mitwirken, sowie Manager beim Senden klarer und in sich stimmiger Botschaften unterstützen.

- **Gestaltung von Anreizsystemen**

Anreizsysteme werden in HR oft als Teil der Rolle „Operational Executor“ wahrgenommen, da sie technisch gesehen meist Teil der Gehaltsabrechnung sind. Tatsächlich sind sie aber ein wichtiges, strategisches Instrument, dessen Bedeutung - trotz seiner umstrittenen Wirkung als extrinsischer oder intrinsischer Motivator (Holtbrügge 2010, S. 17) - nicht unterschätzt werden darf.

HR fällt also die Aufgabe zu, Talente zu finden, aufzubauen und zu binden, aber auch ihr Wirken in der Organisation zu ermöglichen und zu fördern.

Culture & Change Steward

Eine wichtige Besonderheit des Modells von Dave Ulrich et al. (2008) besteht in der Verbindung von Kultur und Veränderungsmanagement. Wie schon von dem Experten des *Organizational Change*, John P. Kotter (1996, im Speziellen S. 26 und S. 145-158) beschrieben wurde, sind Veränderungen, die nicht die Kultur des Unternehmens berücksichtigen und als Ziel sehen, diese tief gehend und langfristig zu verändern, zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Erst wenn die Veränderung als *normal* und als Art „*wie Dinge hier gemacht werden*“ empfunden wird, kann sie als abgeschlossen betrachtet werden.

Die Rolle des Culture & Change Stewards befindet sich genau zwischen der Business- und der People-Seite des Modells. Damit soll die verbindende Funktion dieser Rolle symbolisiert werden:

HR professionals help turn what is known into what is done. “

”

Ulrich et al. 2008, S. 81

Die Erkenntnisse aus Talentmanagement und Organisationsdesign soll HR umsetzen in ein strategisches, kulturbewusstes Verhalten, das sich in konkretem Nutzen für das Business ausdrückt (Ulrich et al. 2008, S. 79-95). Dazu werden folgende Faktoren betrachtet:

- **Entwickeln einer Kultur**

Um eine passende und funktionierende Kultur zu ermöglichen, muss HR analysieren, welche Aspekte kulturellen Verhaltens in einem Unternehmen zielführend sind und welche nicht. Dafür ist ein tiefes Verständnis des „Business“ unabdingbar. Die entwickelte Kultur muss klar verständlich sein und deutlich kommuniziert werden - nach innen wie nach außen.

- **Veränderung ermöglichen**

Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, reichen nicht mehr bloße Veränderungen aus, diese müssen auch schnell und flexibel sein. Dabei liegt die Rolle von HR darin, für schnelle Entscheidungswege einzutreten, Veränderungen mit den entscheidenden Individuen umzusetzen, zu forcieren und für die richtigen Rahmenbedingungen zu sorgen.

- **Personalisierung der Kultur**

Persönlich wird eine Kultur erst, wenn die Mitarbeiter verstehen, was sie für ihr tägliches Arbeiten bedeutet und sie erfolgreich in ihr Handeln umsetzen können, was der Arbeit einen gewissen Sinn geben kann. Ein professionelles HR hilft den Individuen bei der Umsetzung dieser personalisierten Kultur, indem vermittelt wird, wie diese Kultur ihnen und dem Unternehmen hilft. Es sorgt also dafür, dass die Mitarbeiter auch als Menschen wahrgenommen werden.

- **Handeln auf Basis der Kultur**

Diese entwickelte und personalisierte Kultur kann aber erst Anwendung finden, wenn sie wirklich in das Handeln der Mitarbeiter übergegangen ist. Und sie wird erst zu einer Unternehmenskultur (im Vergleich z.B. zu einer persönlichen oder abteilungsweiten Kultur), wenn sie fest und einheitlich verankert ist, sowie über alle Bereiche hinweg verstanden wird, auch bei Kunden und Anteilseignern. Professionell wird der Umgang mit Kultur, wenn die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg gemessen und - falls nötig - kulturelle Anpassungen vorgenommen werden.

Ulrich et al. (2008) gehen hier mit der Veränderbarkeit von Kultur eher leichtfertig um. Andere Autoren halten Unternehmenskulturen für nicht, kaum oder wenn, dann nur über Jahre hinweg veränderbar (z.B. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 735).

Dennoch ist klar, dass die Rolle des Culture & Change Stewards mit dem Zusammenlegen von Kultur und Veränderung sinnvoll gewählt ist. Veränderungen und Kultur bedingen sich gegenseitig und können auch nur im Zusammenspiel erfolgreich sein. Für HR bleibt die große Herausforderung, Kultur nicht nur zu

entwickeln und zu verwalten, sondern zu begleiten, ihr Ausdruck zu verleihen und zu einem erfolgsbereitenden Teil der HR-Arbeit werden zu lassen.

Strategy Architect

Die Rolle des Strategy Architect beschreibt den Grund für den inzwischen fast schon sprichwörtlichen „Platz am Tisch“, die aktive und permanente Beteiligung an strategischen Diskussionen und Entscheidungen. Als Voraussetzung dafür gilt nach Ulrich et al. (2008, S. 123-125), was auch schon in der grafischen Struktur des Modells deutlich wird: Fokus auf People *und* Business. Nur mit einem fundierten Wissen über Kundensicht, Unternehmensabläufe und -produkte sowie den Markt kann ein strategischer Beitrag von HR wirklich ernst genommen werden. Für die Umsetzung der Rolle als Strategiearchitekt bedeutet das (Ulrich et al. 2008, S. 127f.):

- **Strategische Beweglichkeit erhalten**

Die HR-Praktiken müssen mit der Unternehmensstrategie in Einklang stehen. Dafür ist es notwendig, die Strategie zu verstehen, Konsequenzen daraus abzuleiten, potentielle Probleme aufzudecken und deren Einfluss auf das Business zu erkennen, um daraus konkrete Initiativen zu entwickeln. Dies hat wieder direkten Einfluss auf Kultur und Change (siehe oben, Rolle „Culture & Change Steward“).

- **Den Kunden angehen**

Hier sind die externen Kunden und nicht die Mitarbeiter gemeint. HR trägt als Strategy Architect dazu bei, Informationen über Kunden im Unternehmen zu verteilen, hilft beim Aufbau der Markenidentität bei Kunden, Anteilseignern und Mitarbeitern, fördert die Integration verschiedener Unternehmenseinheiten und -funktionen und sorgt ständig dafür, Prozesse und Aufgaben zu eliminieren, die keine Wertschöpfung für den Kunden liefern.

Wichtig ist Ulrich et al. (2008), dass *Architect* nicht mit *Owner*, also dem Verantwortlichen für Strategie, verwechselt wird. HR soll aktiv seinen Beitrag leisten, den Kunden und das Business verstehen und dabei gleichzeitig die Menschen im Unternehmen berücksichtigen, nicht aber die Strategie im Alleingang gestalten und versuchen, diese im Top-Management mit aller Macht durchzusetzen.

2.5. Schlussfolgerungen

Die Autoren lassen zusammengefasst keinen Zweifel daran, dass der letzte Ruck von HR selbst kommen muss, um zu einem wirklichen Business Partner zu werden, der mit „am Tisch sitzt“, also bei strategischen Entscheidungen gehört wird. Die Kollegen mit Positionen außerhalb des HR-Bereiches sahen, laut der Studie, einen hohen Wert in ihren HR-Kollegen, der deutlich höher war als deren Selbsteinschätzung.

” Perhaps the greatest remaining barrier for HR professionals “
is their own self-doubt.

Ulrich et al. 2008, S. 203

Das Modell beschreibt also die Rollen, die ein professionelles HR einnehmen soll, um sich erfolgreich zwischen den Dimensionen „People“ und „Business“ aufzustellen, ohne die Widersprüche und Spannungen vollkommen aufzulösen, sondern diese anzuerkennen und möglichst so einzusetzen, dass HR einen strategischen, messbaren Wertbeitrag leistet. Zusammengefasst ergaben die Auswertungen, dass die sechs Kompetenzen bzw. Rollen des V-Modells HR dazu befähigen, für bis zu 20 % der Leistung eines Unternehmens verantwortlich zu sein. Ein enormer Wertbeitrag, der von HR selbst häufig dramatisch unterschätzt wird (Ulrich et al. 2008, S. 202f.).

2.6. Kritische Betrachtung

Wie einleitend bereits geschildert, verändert sich im Bereich des Einsatzes von Informationstechnologien zur Zeit sehr vieles. Grundlegende Arbeitsbereiche werden davon erfasst. Das vorgestellte Modell zeigt diese aber nur in Ansätzen auf. Im Folgenden einige Beispiele:

Der Business Ally ist für den Einsatz „moderner Business-Technologie“ zuständig und soll damit auch auf dem neuesten Stand bleiben. Ulrich et al. (2008) beziehen dies auch auf das Thema des Informations- und Kommunikationsflusses im Unternehmen, obwohl diese Felder in den Bereich des Credible Activists fallen, diese Rolle aber keine Bezugnahme zu Technologie erfährt.

Das Gleiche gilt für den Talent Manager & Organisationsdesigner. Dieser soll auch für die Kommunikation zuständig sein.

Es mag zu rechtfertigen sein, dass das Modell möglichst allgemein gültig sein will und deshalb vermeidet, konkrete Aussagen zum Einsatz von Kommunikati-

onsinstrumenten zu machen. Wenn diese aber schon im Zusammenhang mit Informationstechnologien angesprochen werden, ist es fraglich, warum sie dann gleichzeitig wieder in anderen Rollen als „bloße“ Kommunikation auftauchen. Die Implikationen von Kommunikationstechnologien wurden hier offensichtlich nicht genauer berücksichtigt. Weiterhin ist verwunderlich, warum im Bereich des Talentmanagements die *Entwicklung* von Kompetenzen nur eine Nebenrolle zu spielen scheint.

Dazu kommt, dass der Operational Executor sich mit Online-Lerntechnologien auseinandersetzen soll (Ulrich et al. 2008, S. 159):

Determine which critical competencies within HR can be best
taught through on-line technology, which are best taught
on the job, and which are best taught in a classroom setting.

Ulrich et al. 2008, S. 159 über den Operational Executor

Obwohl dieser Ratschlag inhaltlich nicht von der Hand zu weisen ist, stellt sich doch die Frage, warum die Autoren gerade der Rolle des Operational Executors, die definitionsgemäß hauptsächlich mit operativen und administrativen Aufgaben betraut ist, hier offensichtlich Entscheidungen über eLearning-Aktivitäten anvertraut, selbst wenn nur HR-intern gemeint. Ist die Eingliederung der IT-gestützten Personalentwicklung in die Rolle des Operational Executors zeitgemäß? Wo liegt der Sinn, den technologischen Aspekt von Lernen nicht auch im Talentmanagement zu sehen, wenn diese doch mit der Entwicklung von Talenten betraut ist?

Gleichzeitig ist der Operational Executor dem Modell zufolge für die korrekte Ausführung der *operativen* HR-Prozesse zuständig und muss dabei auch auf den Einsatz von IT-Systemen achten. Hier gehen die Autoren plötzlich sehr ins Detail und nennen diverse Aspekte dieser Aufgaben, wie oben dargestellt (Ulrich et al. 2008, S. 147).

Die Rolle des Culture & Change Stewards beinhaltet gar keine Erwähnung von technischen Komponenten. Dabei sind, wie sich zeigen wird, die technologischen Veränderungen eines der Hauptfelder, in denen Kultur- und Veränderungsmanagement notwendig wird. Außerdem kann das Change Management durch den Einsatz moderner Technologien wesentlich unterstützt werden.

Abgesehen von dieser konkreten Kritik lässt das Modell offen, welchen Einfluss Technologie auf die einzelnen Rollen hat. Es hat den Anschein, als würden Ulrich et al. (2008) versuchen, eine neue Herangehensweise und strategische Ausrich-

tung von HR beschreiben zu wollen, dies aber ohne auf wichtige Fortschritte der technologischen Entwicklung einzugehen, die die Personalarbeit bereits heute beeinflussen, bzw. diese nur immer wieder am Rande zu erwähnen. Fast entsteht der Eindruck, als hätten LeNir/Creelmann (2011) mit ihrem ganz am Anfang stehenden Zitat recht und HR wäre wegen mangelnder IT-Kompetenzen eher Bremsen als Innovator, da selbst dieses Modell, vom Erfinder des Business Partner-Modells selbst, bei der Betrachtung technischer Innovationen zu kurz greift.

Richtig ist, Technologie ist weder Selbstzweck, noch macht die Anwendung von Technologie ein Unternehmen automatisch erfolgreich. Wie aber eine Untersuchung von Collins (2001, S. 144-149) bestätigt: Der richtige und passende Einsatz von IT macht erfolgreiche Unternehmen besser. Sollte HR daher diesen Erfolgsfaktor aus der Hand geben? Und wenn nicht, ist dann unter Umständen eine neue Rolle im Modell von Ulrich et al. (2008) erforderlich?

Es zeigen sich also im Speziellen in den Bereichen HR-Standardprozesse, Personalentwicklung, also Lernen im Unternehmen und Talententwicklung, und für Austausch von Informationen schon in Ansätzen Tendenzen, in denen die Nutzung von Technologie von Ulrich et al. (2008) in Betracht gezogen wird. Diese Ansätze werden aber nicht zu Ende gedacht bzw. hinreichend ausgeführt. Daher muss das Modell, um auch in einer technologisch-geprägten Arbeitswelt in Anspruch nehmen zu können, ein modernes und professionelles HR zu beschreiben, in seinen Beschreibungen und Rollen erweitert werden.

Im folgenden Kapitel werden daher zunächst eHR-Systeme (zu den Standardprozessen), eLearning (Lernen im Unternehmen) Wissensmanagement (Austausch von Informationen), Talentmanagement (Talententwicklung) und in der Folge die Nutzung sogenannter Social Business-Ansätze hinsichtlich ihres Einsatzes von IT-gestützten Technologien genauer betrachtet.

3. Verwendung von IT in HR

Schon seit vielen Jahren ist die Verwendung von IT-Systemen im HR-Bereich fester Bestandteil der täglichen Arbeit. Effizientes HRM ist heute ohne IT-Unterstützung völlig undenkbar. Im Folgenden soll eine Auswahl der wichtigsten HR-IT-Themen vorgestellt und näher betrachtet werden, die auch schon im Modell von Ulrich et al. (2008) in Ansätzen zu erkennen waren, im Detail aber weitgehend ignoriert wurden.

3.1. eHR / HR SelfServices

In seinem Business Partner-Modell versuchte Dave Ulrich den administrativen Aspekt von HR durch die Rolle des *Administrative Experts* zu belegen (Ulrich 1997, S. 83ff). Im V-Modell von Ulrich et al. (2008) wird diese Rolle durch den Operational Executor ausgedrückt. Auch wenn beide Modelle diese jeweiligen Rollen nicht in den Mittelpunkt stellen, so ist klar, dass HR nicht ohne funktionierende Administrations-Experten auskommt. Im Gegenteil: die ursprüngliche Aufgabe von HR war es überhaupt, diese Funktion auszuführen und bevor nicht die Standardprozesse, wie Lohn-/Gehaltsabrechnung, Pflege der Stammdaten etc. richtig funktionieren, macht eine Erweiterung und strategische Positionierung von HR grundsätzlich keinen Sinn. Die Administrativen Experten leisten einen extrem wichtigen und nicht zu unterschätzenden Wertbeitrag durch ihre Arbeit (Knemeyer 2011).

Gleiches gilt im Bereich der IT-Systeme, die die Standardprozesse unterstützen. Hier gibt es eine Vielzahl und Auswahl an verschiedensten Software-Lösungen, die vor allem dazu dienen, komplexe Prozesse einfacher und effizienter zu gestalten und damit auch ihre Fehleranfälligkeit zu minimieren. Mehr noch, diese Systeme tragen dazu bei, ein modernes HR funktionsfähig zu halten. Dazu kommt immer häufiger die Nutzung von HR Self-Services, mit deren Hilfe die Mitarbeiter viele HR-Aufgaben selbst übernehmen können (dazu auch oben in der Beschreibung des Operational Executors, Kapitel 2.3).

Dennoch soll dieser Aspekt von IT-gestützter HR-Arbeit im Zusammenhang mit der Problemstellung dieser Arbeit nicht tief gehend beleuchtet werden. Wie die Studie von BCG (2011) zeigt, sind die HR-Prozesse zwar wichtig, aber die aktuellen Fähigkeiten auch schon sehr ausgeprägt, während gleichzeitig die zukünftige Bedeutung als nicht besonders hoch eingestuft wird (BCG 2011, S. 8). Dies kommt besonders dadurch zustande, dass die Systeme selbst bereits hoch effi-

zient und gut an die Anforderungen angepasst sind, lediglich ihre Einbindung in die internen Prozesse allerdings oft noch leidet. Beispielsweise werden oftmals noch Listen entweder händisch oder per Excel geführt, deren eigentliche Funktion in den eHR-Systemen längst abgedeckt wäre (Knemeyer 2011).

Daher bleibt für die vorliegende Problemstellung die Erkenntnis, dass die HR-IT-Systeme enorm wichtig sind, der Bedarf an konkreter Optimierung oder neuartiger Nutzung aber verhältnismäßig eher gering ist. Die vorhandenen Angebote sind bereits sehr weit entwickelt und werden den Anforderungen der administrativen Personalarbeit gerecht. Viel schwieriger ist die Einführung dieser Systeme, bei HR-Mitarbeitern und den Nutzern der Self-Services. Eine evolutionäre Einführung der Systeme im Rahmen eines Change-Prozesses ist daher entscheidender als die IT-Kompetenzen zum tieferen Verständnis der Systeme (Priß/Gorges 2011). Ulrich et al. (2008) scheinen folglich den Bereich eHR ausreichend abgedeckt zu haben.

3.2. Lern-/Wissensmanagement

Anders als beim zuvor betrachteten eHR, das von vielen Unternehmen gut beherrscht wird, sieht es im Bereich des Lern- und Wissensmanagements aus; fast alle Bereiche der Wirtschaft sind inzwischen auf wissensintensive Arbeit angewiesen. Das Wissen und Lernen im Unternehmen wird damit immer entscheidender, um am Markt überhaupt fortbestehen und erfolgreich sein zu können. Auch in Zukunft wird Lernen und Entwicklung eine absolut entscheidende und zentrale Aufgabe von erfolgreicher Personalarbeit sein. Die Zukunftsstudie „Managing tomorrow's people - The future of work to 2020“ (PwC 2007, S. 26) behält in allen drei dort entworfenen Zukunftsszenarien *Learning and Development* als wichtiges Element bei.

Im Folgenden wird gezeigt, wie die Herausforderungen Wissen und Lernen, die von Ulrich et al. (2008) als Aufgaben eines professionellen HRs definiert wurden, in Zukunft vor allem durch die Unterstützung von IT-Systemen zu bewältigen sind.

3.2.1. eLearning

Computer-Based Trainings und Web-Based Trainings

Die multimediale Entwicklung der 90er Jahre ermöglichte es, das vorher textbasierte „Computer-based training“ (CBT) um verschiedene Medien, wie Bilder, Ton, später Videos und interaktive Elemente zu ergänzen. Durch die rasante Entwicklung des Internets entstanden in den Jahren um die Jahrtausendwende eLear-

ning-Applikationen, deren Distribution durch das Internet erfolgte und die über einen normalen Webbrowser ohne die Installation zusätzlicher Programme ausgeführt werden konnten, die so genannten „Web-based trainings“ (WBT). Auch hier konnten aufgrund der technischen Einschränkungen (z.B. Computer-Geschwindigkeit und Datenübertragungsrate) zunächst nur rudimentäre multimediale Inhalte verwendet werden, inzwischen sind aber der Fantasie der Entwickler kaum noch Grenzen gesetzt (Maske/Breitner 2007, S. 304-306; Dittler 2003, S. 12-13).

Die Integration der digitalen Lerneinheiten in Learning Management Systeme (LMS) ermöglicht eine Distribution an ausgewählte Lernende, eine Überprüfung des Lernfortschritts für die Benutzer selbst und - falls gewünscht und erlaubt - auch durch die Administratoren und Lehrenden des Systems. Entweder durch Tests oder nur durch das Protokollieren der besuchten Inhalte. Moderne LMS erweitern die Möglichkeiten klassischer Trainings um Kommunikationskanäle, wie Diskussionsforen, Chats, Nachrichtendienste und Blogs, womit im Gegensatz zu rein passiven Trainings, ein Austausch zwischen den Lernenden gegenseitig und ihrem Lehrenden geschaffen werden kann. Die Erweiterung dieser Technik stellt der „Virtual Classroom“ dar, in dem synchron und wie bei einer Präsenzveranstaltung alle Teilnehmer gleichzeitig in einem virtuellen Klassenzimmer am Training teilnehmen. Je nach technischen Möglichkeiten mit Text-, Audio oder Video-Chat sowie der Übertragung von multimedialen Lehrinhalten (z.B. durch eine Bildschirmübertragung oder die Einbindung von Webvideos). Da die Lerneinheiten von beliebig vielen Lernenden gleichzeitig durchlaufen werden können und nur extrem niedrige Kosten durch zusätzliche Teilnehmer entstehen, gilt eLearning als sehr kosteneffizient, trotz teils hoher Entwicklungskosten (Troost/Jenewein 2011, S. 11-13).

Allerdings sind nicht alle Inhalte rein digital, zeit- und ortsunabhängig zu vermitteln. Beispielsweise im Bereich der Softskills, wenn also Mimik und Gestik, das eigene Auftreten sowie die persönliche Interaktion mit Lehrenden und Lernenden eine große Rolle spielen, stoßen rein eLearning-basierte Lernformen, trotz multimedialer Unterstützung, virtueller Klassenzimmer und 3D-Welten, wie z.B. Second Life, an ihre Grenzen. Mehr noch: eLearning kann auch das völlig falsche Mittel zur Weitergabe von Wissen und Informationen sein. Besonders im Kontext von „virtuellen Positionen“, bei denen die Mitarbeiter (fast) nie physisch im Unternehmen sind, ist eLearning kein probates Mittel zur Personalentwicklung. Denn im Gegensatz zu Präsenztrainings bietet eLearning nicht die Chance, Kollegen persönlich kennenzulernen, direkte Beziehungen aufzubauen und „face-to-face“ Kommunikation zu ermöglichen. Selbst synchron aufgebaute Trainings, bei denen

ein Trainer die Informationen live den im selben Moment an ihren Computern anwesende Trainees vermittelt, haben ihre Beschränkungen. Gerade die Unternehmenskultur, die für eine effektive Zusammenarbeit und eine Identifikation mit dem Unternehmen extrem wichtig ist, kann über eLearning und virtuelle Trainings so gut wie gar nicht vermittelt werden (Stillman 2012).

Blended Learning Szenarios

Um die Probleme und Einschränkungen des reinen eLearnings mit seinen Vorzügen zu kombinieren, wurde das Blended Learning entwickelt. Grundsätzlich ist damit schlicht die Mischung (vom Englischen *to blend*, zu deutsch *mischen* oder *vermengen*) verschiedener Lernformen gemeint, hier eLearning mit Präsenzveranstaltungen. Beispielsweise können dabei bestimmte theoretische Aspekte im Vorfeld online gelernt, eine Präsenzveranstaltung zur Praxisanwendung durchgeführt und anschließend online wiederholt und geprüft werden (Reiss/Steffens 2009, S. 105-107).

Flexible Formen von eLearning

Im Bereich des eLearnings stecken noch viele ungenutzte Potentiale und immer noch werden fast täglich Fortschritte und Neuerungen präsentiert. Drei wichtige und aktuelle Trends sollen in diesem Abschnitt kurz dargestellt werden:

■ **Rapid eLearning / Authoring**

Oft dauert die Anfertigung von eLearning-Einheiten sehr lange. Bassi (2010) beziffert den Aufwand, um eine Stunde eLearning-Material zu generieren beispielsweise auf ungefähr 220 Stunden Entwicklungszeit. Rapid Authoring Tools versuchen diese Zeit dadurch zu minimieren, dass sie vorhandenen Stoff in Form von z.B. Präsentationen, durch Desktop-Recording-Programme oder Tests schnell in eine Form umwandeln, die für eLearning-Anwendungen geeignet ist. Der Aufwand kann dadurch erheblich gesenkt werden (Klein-Kretschmar 2003, S. 30-33).

■ **Mobiles Lernen**

Smartphones und Tablets haben unsere Kommunikationsgewohnheiten bereits heute grundlegend verändert und erweitert. Durch die Verfügbarkeit des Internets und des dort gespeicherten Wissens immer und an jedem Ort, wurde die digitale Revolution endgültig ortsunabhängig und mobil. Durch die einfache Handhabung und Installation von *Apps* sowie der ständig wachsenden Leistungsfähigkeit der mobilen Geräte, ist inzwischen unterwegs fast alles möglich, was noch vor wenigen Jahren nur an modernen Desktop-Computern möglich

war. Der Zugriff auf organisationales Wissen (siehe auch Kapitel 3.2.3) und Lerninhalte von jedem Ort aus und in fast jeder Situation wird damit möglich. Besonders Leerzeiten, wie Warten am Flughafen, Bahnreisen, etc. können damit nun sinnvoll genutzt werden. Aber auch „Learning On Demand“, Lerninhalte also erst dann abzurufen, wenn ein konkreter Bedarf besteht, wird damit machbar, selbst wenn der Bedarf außerhalb des Arbeitsplatzes entsteht (Maske/Breitner 2007, S. 306-309).

■ Learning Nuggets / Micro-Learning

Beim mobilen Lernen, aber auch im Arbeitsalltag, sind lange, ausführliche Lerneinheiten oft nicht in dem Moment praktikabel, in dem die Inhalte wirklich nötig sind. Daher ist das Reduzieren der Inhalte auf das absolut Wesentliche in Einheiten, die in wenigen Minuten aufgenommen werden können, eine Möglichkeit, Lerninhalte besser in das tägliche Arbeiten integrieren zu können. Besonders, da diese Art des Lernens der Alltagserfahrung der Internetnutzer entspricht, wie bei der Benutzung von Google oder Wikipedia (Interview Brückner, Kapitel 5.3).

3.2.2. Social Learning

Das „Soziale Lernen“, von einigen Autoren im technischen Kontext auch mit informellem Lernen (informal learning) gleichgesetzt, verdankt seinen Namen den Tools, die seinen Einsatz prägen: den sozialen Medien bzw. Web 2.0 Tools. Allerdings sind damit genauso die realen sozialen Kontakte im Arbeitsalltag gemeint.

Der *informal Learning* - Experte Jay Cross geht davon aus, dass nur 20 % des Lernens durch formelles Lernen stattfindet, das heißt durch Präsenzseminare, genauso wie die geplante Durchführung von eLearning-Trainings, während der Hauptteil der Lernens, bis zu 80 %, informell stattfindet. Diese 80 % werden oftmals kaum wahrgenommen. Sie passieren unkontrolliert, außerhalb von Seminaren und Trainings. Durch ein Gespräch mit einem erfahrenen Kollegen genauso wie durch den Anruf bei einem Software-Support oder das Googlen einer Lösung. Allerdings werden gut 80 % der Ausgaben für das organisationale Lernen in den formellen Teil des Lernens investiert (Cross 2007, S. 16-18).

Da die durch informelles Lernen erworbenen Kompetenzen aber nur mit großem Aufwand, teils auch gar nicht, erfasst werden können, fällt es sehr schwer, diesen sehr großen Teil des Lernens in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Dazu kommt, dass es sich bei den 20 % des formellen Lernens oft um obligatorische Themen, wie z.B. Compliance-Schulungen, handelt (Trost/Jenewein 2011, S. 93-94). Die

Themen, die das formelle Lernen abdeckt, sind besonders für Einsteiger (bezogen auf Beruf und/oder Thema) wichtig, mit zunehmendem Expertentum wird es aber immer schwieriger, formelles Lernen erfolgreich einzusetzen. Dies spiegelt sich auch für den Einsatz von LMS wider. Um diesen Widerspruch zu visualisieren und damit greifbarer zu machen, entwickelte Hart (2010) ein 5-Stufen Modell zum Lernen am Arbeitsplatz, das Cross (2010) noch erweiterte (siehe Abbildung 3.2.2).

Die hier in angepasster Form dargestellte Grafik (Abbildung 3.2.2) zeigt, dass die Kontrolle und der Einsatz von HR mit zunehmendem Reifegrad der Lernenden abnimmt und sich der Einsatz von Software hin zu Sozialen Medien verschiebt. Ziel ist es daher, zum Community Moderator zu werden und Lernenden über den Einsatz Sozialer Medien bzw. Social Software (siehe dazu auch Kapitel 3.4) zu ermöglichen. Die Verantwortung geht dabei genauso wie die Steuerung des Lernens in die Hände des Lernenden selbst über.




Kontrolle	Top-Down  Bottom-Up				
Lernform	Klassenraum-Training	eLearning	Blended Learning	Social Learning	Kollaboratives Lernen / Arbeiten
Rolle von HR und notwendige Tools	Trainer	Online-Kurse (mit formalisiertem Inhalt), LMS	Trainer, Online-Kurse, LMS	Trainer, Online-Kurse, LMS, Social Media	Community Moderator, Kollaborationsplattformen
Anteil formelles / informelles Lernen	Formelles Lernen  Informelles Lernen				
Reifegrad / Erfahrung der Zielgruppe / Art der Software	Niedriger Reifegrad  Hoher Reifegrad				
	Anfänger		Profis		Alumni
Art der Software		LMS		Social Networks / Social Media - Unterstützung	
Ansatz	Klassischer Ansatz zum Lernen am Arbeitsplatz, kontrolliert von Personalentwicklung			Lernen = Arbeiten, Arbeiten = Lernen, selbstgesteuertes Lernen	

Abbildung 3.2.2: Zusammenhang zwischen Trainings, eLearning und Social Learning in Bezug auf Kontrolle, Einsatz von Software und Reifegrad der Lerner, eigene Darstellung nach Cross (2010), auf Basis von Hart (2010), in direkter Anlehnung an Trost/Jenewein 2011, S. 94.

3.2.3. Wissensmanagement

Ursprünglich als Weiterentwicklung des organisationalen Lernens entwickelt, ist es die Aufgabe des Wissensmanagements, Aufnahme und Bildung von Wissen mit der Distribution zu verbinden. Das im Unternehmen vorhandene Wissen Einzelner soll damit systematisch zugänglich gemacht werden (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 519; Trost/Jenewein 2011, S. 15).

Grundsätzlich ist Wissensmanagement nicht automatisch mit der Anwendung von entsprechender Software gleichzusetzen. Gerade im Bereich des nicht-kodifizierbaren, impliziten Wissens müssen andere Formen gewählt werden. Daher ist Wissensmanagement zunächst kein „zusätzliches Managementinstrument“ (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 519), sondern betrifft grundlegend die organisatorischen Handlungsprozesse.

Grundsätzlich geht es dabei um (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 519)

- Generierung und Erwerb,
- Präsentation, Speicherung und Kontrolle,
- Bereitstellung und Distribution sowie
- Schaffung von förderlichen Rahmenbedingungen

für und von organisationalem Wissen.

Die 1. Generation des Wissensmanagements

Das „klassische“ Wissensmanagement (Trost/Jenewein 2011) bzw. das Wissensmanagement der „1. Generation“ (Steinmann/Schreyögg 2005), sind dokumentenbasiert, hierarchisch und haben als Grundlage die Speicherung unternehmensrelevanter Informationen in verschiedenartigen Datenbanken. Diese können über Suchabfragen gefunden und bei Bedarf sehr schnell aktualisiert werden. Schäppi et al. (2005, S. 112f.) beschreiben „Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung des Wissensmanagements“ als Spektrum an Werkzeugen, die dazu dienen, Wissen in „Dokumenten als strukturierte Daten“ abzuspeichern. Dazu dienen unterstützend (Schäppi et al. 2005, S. 113):

- **Portale**, die den Nutzern Zugang, Orientierung und Benachrichtigung über Neuigkeiten und Veränderungen bieten (in neueren Systemen auch beispielsweise Abonnements von Themenkomplexen),
- **Dokumentenmanagementsysteme**, die den Daten eine Struktur, Attribute (auch Metadaten), Zugriffs-/Änderungsrechte sowie eine Historie der Bearbeitungen geben,

- **Suchsysteme**, die eine Recherche in den oft riesigen Datenbeständen erlauben, beispielsweise über eine Volltextsuche.

Ein Beispiel für eine moderne Implementierung eines derartigen Systems bietet das Praxisbeispiel der Coca Cola Erfrischungsgetränke AG (Kapitel 5.1).

Diese Form des Wissensmanagements stieß aber in der Vergangenheit oft auf erhebliche Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme. Die Probleme liegen in zwei Bereichen. Erstens grundsätzlich im *Wesen des organisationalen Wissens* selbst (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 520):

- Es ist hoch umstritten, ob sich Wissen von Kontext und Trägern entkoppeln lässt.
- Die Übertragung des Wissens auf andere Nutzer und Kontexte erfordert ein hohes Maß an Transferleistung und eine hohe Qualität der Aufbereitung.
- Implizites Wissen, das einen besonders hohen Wert besitzt, zeichnet sich gerade dadurch aus, dass es kaum oder nur äußerst schwierig in Worte zu fassen ist.

Zweitens im Bereich der Wissensträger (Trost/Jenewein 2011, S. 15):

- Besonders Experten haben wenig Zeit zur Weitergabe von Wissen.
- Wissen ist für diese Experten oft ein Alleinstellungsmerkmal, sie befürchten durch komplette Offenlegung den Verlust ihres eigenen Werts.
- Der Anreiz, sich durch Bereitstellung von Wissen ein Profil zu verschaffen, ist nicht besonders hoch.

Die 2. Generation des Wissensmanagements

Neue Ansätze versuchen daher, Wissen nicht mehr über dokumentenbasierte Systeme aufzufangen und zu speichern. Im Vordergrund steht die Entstehung des Wissens (Experte) und der Verwendungszusammenhang (Problemlösung). Entscheidend ist dabei der Transfer dieser Informationen und wie dieser gefördert und begünstigt werden kann (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 520).

Eine Möglichkeit dafür bildet das Konzept der Communities of Practice (CoP). Hierbei werden Gemeinschaften gebildet, die innerhalb ihres Wissens-/Expertengebiets den Wissensaustausch informell organisieren und für die Weitergabe von Expertenwissen sorgen sollen. Dies geschieht auf Basis von IT-basierten Systemen, inhaltlich wird aber häufig intuitiv das Konzept des Story-Tellings angewandt, indem Erfahrungswissen in Form von Geschichten und Anekdoten ausgetauscht wird. Ein funktionierendes Tagging-System, das Schlagworte zur Katego-

risierung von Informationen verwendet, ist wichtig, um den Kontext zur Suche zu ermöglichen (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 520).

Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, das Wissen einer bestimmten CoP auf andere zu übertragen. Innerhalb einzelner Communities ist das Wissen „leaky“, womit gemeint ist, dass es leicht von Experte zu Experte fließt. Zwischen den Communities gilt es aber als „sticky“, bleibt also kleben. Diesen Austausch zu verbessern und eventuell auch Wissen aufzubereiten, ist Aufgabe der Wissensmanager (Steinmann/Schreyögg 2005, 521f.).

Zur Schaffung eines gewissen Qualitätsstandards sind Kriterien notwendig, die über eine Einteilung in Wissen und Nicht-Wissen entscheiden. Wichtig für diese Unterscheidung sind (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 522):

- Die Bindung an fortlaufende Kommunikation,
- eine Begründung für Wissen,
- ein in der Community anerkanntes Prüfverfahren.

Vergleicht man diese Anforderungen mit der täglichen Alltagserfahrung, springt der Vergleich zu Wikipedia bzw. allgemeiner zu Wikis sofort ins Auge. Und tatsächlich werden Wikis in neuer Literatur zusammen mit CoPs genannt (Trost/Jenewein 2011, S. 99). Allerdings führt der bloße Einsatz von Systemen, z.B. eben Wikis, noch nicht zum Erfolg. Erst die Kombination verschiedener Systeme und Prozesse durch die Einbindung von sozialen Medien kann diesen Wandel zu „Wissensmanagement 2.0“ unterstützen. Die konsequente Verwendung neuer Medien im Wissensmanagement führt dabei zu einer reduzierten Belastung für HR, anstatt diese zu erhöhen, da die Technologie dabei als Wegweiser und Werkzeug dient, die Inhalte aber von Experten und Mitarbeitern kommen (Birkenkrahe 2002).

Mit Blick auf das Business und den Endkunden ergeben sich damit Möglichkeiten, Produkte und Services zu verbessern und den Kunden in diesen Prozess sogar zu integrieren (Birkenkrahe 2002). Der Aufbau dieses Systems sollte dabei von HR begleitet werden, aber von den Nutzern selbst vorangetrieben werden.

Für das IT-basierte Wissensmanagement bedeutet dies in Bezug auf HR, bei der Auswahl und Einführung der Systeme eine aktive Rolle zu übernehmen, bei der die Unternehmenskultur, ein aktives Change Management und der Wertbeitrag der Systeme für das Business im Blick behalten werden muss. Danach ist die begleitende Rolle des Community-Verwalters entscheidend.

Auffällig sind bei der Betrachtung von eLearning und Wissensmanagement die Gemeinsamkeiten bei zunehmendem Reifegrad der Benutzung. Erfahrene Lernende organisieren ihren Lernprozess und ihr informelles Lernen genauso selbst, wie die CoPs ihren Wissensaustausch. Gleichzeitig wird klar, dass die Unterschiede auf diesem Level praktisch nicht mehr vorhanden sind, sondern Lernen der Prozess ist, der schließlich zu Wissen führt, welches dann wieder an andere weitergegeben wird, um erneut mit dem Lernen zu beginnen.

Wenn das V-Modell also auch nirgends wirklich explizit das Wissensmanagement erwähnt, so ist es doch für die moderne Personalentwicklung ein entscheidender Faktor bei der Organisation des IT-gestützten, informellen Lernens.

3.3. Talentmanagement

Talentmanagement gilt fraglos als eines der wichtigsten HR-Themen momentan und hat auch für die nahe Zukunft erhebliche Bedeutung. Die BCG-Studie „Creating People Advantage 2011“ listet *Managing Talent* als das kritischste und wichtigste Thema auf, bei dem gleichzeitig die zukünftige Wichtigkeit hoch, die momentanen Fähigkeiten aber gering sind (BCG 2011, S. 8). Ulrich et al. (2008) geben dem Talent Manager gar eine eigene Rolle (zusammen mit „Org Designer“).

Forrester Research beschreibt die vier Säulen des strategischen Talent Managements wie folgt (Schooley et al. 2010, S. 4):

- **Recruitment**, zur Schließung von Talent-Lücken
- **Learning**, durch direkte Verbindung zur Mitarbeiter-Effektivität und dem Unternehmenserfolg
- **Performance Management**, als Treiber von organisationalem Lernen und Grundlage der variablen Vergütung
- **Compensation**, zur Verbindung der Mitarbeiterleistung mit dem Unternehmenserfolg

Teil eines modernen Talentmanagements ist damit also definitionsgemäß das eigentlich in der Personalentwicklung angesiedelte „Lernen“, kombiniert mit Mess- und Erfolgsbeurteilungskriterien sowie dem Recruitment, falls Lücken nicht durch Entwicklungsmaßnahmen geschlossen werden können. Entscheidend für ein funktionierendes Talentmanagement ist die Dokumentation und Messbarkeit von Qualifikationen und Kompetenzen. Wie oben bereits gesehen, bieten LMS die Möglichkeit, den Fortschritt des Lernens zu messen und zu erfassen. Allerdings wurde aus Abbildung 3.2.2 auch deutlich, dass mit zunehmender Selbststeue-

rung dieses Prozesses der Einsatz von klassischen LMS und der Zugriff von HR auf die Ergebnisse immer mehr nachlässt.

Genauso entscheidend ist hier aber der Faktor Wissen. Wenn Talent nicht mehr als Ansammlung von Qualifikationen, sondern als Kompetenzen und Expertentum betrachtet wird, schließt sich hier wieder der Kreis zum Wissensmanagement.

Tatsächlich messen die meisten Unternehmen in Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen, nach einer Studie des Human Capital Institutes (2008, S. 27), nur quantitative Messgrößen, wie die *Ausgaben* pro Mitarbeiter für Personalentwicklungsmaßnahmen (49 %), die *Teilnahmedauer* pro Mitarbeiter für Personalentwicklungsmaßnahmen (48 %) und die *Teilnahmerate* an Entwicklungsmaßnahmen (46 %).

Für den zukünftigen, strategischen Erfolg von Talentmanagement, um die *richtigen* Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, müssen neue Messgrößen entwickelt werden, die nicht vergangenheitsbezogen, sondern auf die Zukunft ausgerichtet die Frage stellen, welche Kompetenzen für den zukünftigen Unternehmenserfolg benötigt werden, welche dieser Kompetenzen bereits vorhanden sind und wo Potentiale zur Entwicklung liegen (Human Capital Institute 2008, S. 26-30).

Daher integrieren Unternehmen zunehmend die verschiedenen Systeme: Aufgebaut auf dem für die Unternehmen speziell entwickelten „Competency-Frameworks“ werden Lern-, Wissens- und Performancemanagement-Systeme so verbunden, dass die Fähigkeiten, die Entwicklung und der Leistungsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters direkt abgelesen werden kann und damit zu einem größeren Talentmanagement-Framework werden. Dazu gehört auch, die dazugehörigen Prozesse bereits beim Recruiting zu starten, um nicht - wie in vielen Unternehmen üblich - die bei der Einstellung gewonnenen Daten zu den Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters zu verlieren (Oakes 2006, S. 3-5).

Dieses Gesamtkonzept befähigt dann ein professionelles HR, Lücken zu identifizieren, Potentiale zu finden und damit die Fähigkeiten des Gesamtunternehmens so zu kontrollieren (Oakes 2006, S. 3-4) und im Ergebnis weiterzuentwickeln, dass diese mit der Unternehmensstrategie einhergehen.

Die IBM Global CHRO Study aus dem Jahr 2010 (S. 4) sieht für HR aktuellen Handlungsbedarf vor allem in drei Gebieten:

- Entwicklung von erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten (Lernen)
- Förderung von Zusammenarbeit und Wissensaustausch (modernes Wissensmanagement)
- Entwicklung zukünftiger Führungskräfte (Talentmanagement i.w.S.)

Die sinnvolle Integration dieser drei Felder durch die Nutzung moderner Systeme ist damit eine Möglichkeit, die entscheidendsten Herausforderungen, die im HR-Bereich vorherrschen, anzugehen. Ein Aspekt, der im Modell von Ulrich et al. (2008) außer durch allgemeines Talentmanagement kaum Berücksichtigung findet.

3.4. Social Business / Enterprise 2.0

Einen sehr modernen Ansatz für diese Integration der drei Felder versuchen verschiedene Ansätze zur Nutzung von Social Media-Anwendungen im Unternehmenskontext. Es gibt die verschiedensten Ausdrücke und Definitionen, die diese Nutzung beschreiben, dies ist den sich teilweise stark unterscheidenden Ausprägungen geschuldet. IBM (2011) z.B. verwenden den Ausdruck „the Social Business“, McAfee (2006) hingegen „Enterprise 2.0“. Seine Definition des Begriffs lautet:

Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within ““
““ companies, or between companies and their partners or customers.

Andrew McAfee (2006)

Diese Software soll also im Unternehmen, dem Aspekt *People*, und zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden/Partnern, also dem *Business*, genutzt werden, dort wo Ulrich et al. (2008) die Rolle von HR sehen. Im Detail ermöglicht der Einsatz von Social Software damit, das digitale Treffen, Verbinden und die Zusammenarbeit auf einer Plattform, die Interaktion und Mitwirkung unterstützt und sichtbar macht, gleichzeitig aber in ihrer eigentlichen Form offen bleibt und den Benutzern damit also Freiheiten bei der Art der Benutzung, den verwendeten Typen von Daten und Strukturen lässt (McAfee 2006).

IBM (2011, S. 2f.) führen ähnliche Punkte an:

- Die Verbindung von Mitarbeitern mit ihrer gegenseitigen Expertise.
- Transparenz bei der Auswertung und Ansammlung von Wissen, der Lösung von Problemen und der Nutzung neuer Chancen.
- Beweglichkeit, zur Beschleunigung und Verbesserung von Entscheidungen.

“ A Social Business shifts the focus from documents, project plans and other temporary artifacts to the source of the energy, creativity and decision making that moves the business forward: *people*. ”

IBM (2011, S. 3)

Dieser „People-Centric Approach“ (IBM, 2011, S. 3), basiert auf

- **Netzwerken**, die durch starke und ausführliche Profile die Suche nach Experten, Publikationen und Netzwerken von Kollegen ermöglichen und somit schnell Zugriff auf Lösungen für konkrete Probleme schaffen,
- **„Social Collaboration“**, zur schnellen Verbindung mit Experten und verbesserter Entscheidungsfindung,
- **Mobilität**, um jedem die ideale und individuell passendste Lösung egal auf welchem Endgerät zu ermöglichen, um auch unterwegs schnell auf relevante Informationen zugreifen zu können,
- **Integration** der „Social Collaboration“-Tools in das tägliche Arbeiten und die Business-Prozesse, um das Teilen von Informationen zu ermöglichen, ohne zu Überforderung zu führen.

Diese Systeme, deren Einsatz meist noch weit von einer funktionierenden und praxistauglichen Integration in den Arbeitsalltag entfernt ist (Habermann 2011, S. 69), haben alle das Ziel, die Vorteile von sozialen Medien zu nutzen, zur Verbesserung des Lernens, des Wissenstransfers und zum Auffinden und Herausstellen von Experten.

Diese Communities wirken auch unterstützend beim Change Management. Grundsätzlich hat das organisationale Veränderungsmanagement die Aufgabe, sich um die Begleitung von Veränderungen zu kümmern. Meist sind diese sehr tiefgreifend und bedürfen eines damit einhergehenden kulturellen Wandels.

Die Verwendung so genannter Change 2.0 - Instrumente hilft dabei, den Betroffenen ein Medium für den Ausdruck ihrer Unsicherheiten und Ängste zu geben. Dadurch lässt sich auf diese eingehen, wodurch gleichzeitig Widerstände mini-

miert werden können. Einige Change-Prozesse setzen auch auf die konstruktive Mitarbeit der Betroffenen. Diese kann durch den Einsatz von Web 2.0 und Kollaborations-Instrumenten deutlich vereinfacht werden (dazu auch noch ausführlich im Interview mit Julia Armbrrecht, Kapitel 5.6).

Das Ziel und die Auswirkungen der Entwicklung von Social Enterprise - Tools fasst Lavoy (2011) so zusammen:

„ (...) It led to the digital age, which will rapidly give way to the second enlightenment. An age where we are learning so fast that there is no meaningful difference between learning and acting. “

Deb Lavoy (2011)

Und damit auch nicht zwischen Lernen, *Wissen* und Handeln.

3.5. Kurzzusammenfassung

Durch die Kombination der in diesem Kapitel dargestellten Bereiche entsteht ein neuer Blick für die Möglichkeiten der strategischen Integration verschiedener HR-Bereiche durch den Einsatz von Informationstechnologie:

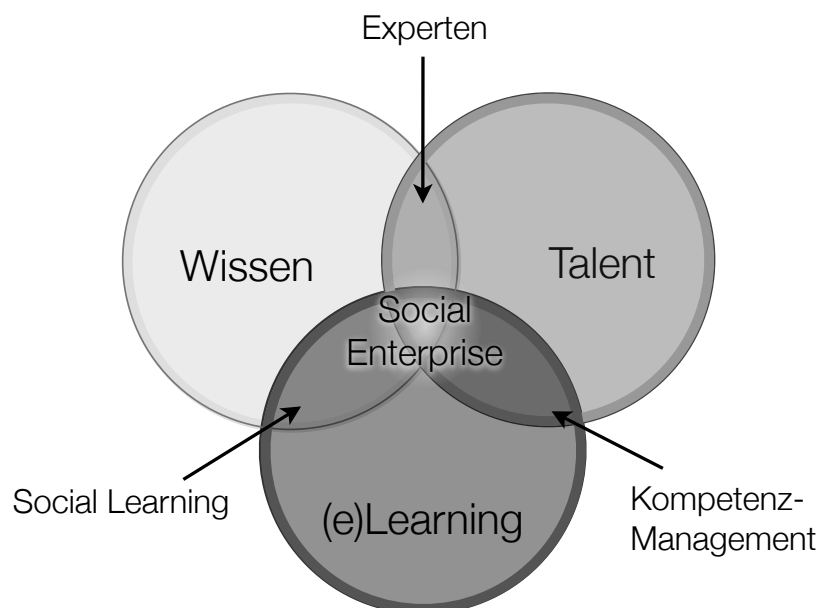


Abbildung 3.5: Schnittbereiche von Wissen, Talent und (e)Learning, eigene Darstellung.

An der Schnittstelle zwischen Wissen und (e)Learning liegt das oben (Kapitel 3.2.2) beschriebene Social Learning. Die Kombination von Talentmanagement mit (z.B.) LMS ebnet den Weg für Kompetenzmanagement-Systeme, die auch aussagekräftige Messgrößen liefern können. An der Schnittmenge zwischen Wissen und Talent findet der Einsatz und die Vermittlung von Experten statt, besonders bezogen auf (noch) nicht formal anerkannte Experten. Das Social Business liegt -

zumindest in der Theorie - damit im Schnittbereich all dieser Gebiete. Change Management, aufgrund der Übersichtlichkeit nicht in der Grafik, würde in dieser Darstellung alle aufgeführten Bereiche umgeben, da Wissen für die Durchführung, Lernen zur Information und der Einsatz der richtigen Talente zur Einbindung der Stakeholder und Nutzung von Change Agents für Veränderungsprozesse entscheidend sind.

Strategische Überlegungen zum Einsatz von Technologie in den besonders erfolgskritischen Gebieten Lernen, Wissen und Talente, können HR damit helfen, neue Möglichkeiten zu finden, in allen wichtigen Bereichen der Personalarbeit besser, effektiver und moderner zu werden und gleichzeitig durch effektivere Kollaboration und besseren Wissensaustausch einen direkten Nutzen für das Business erzeugen. Aspekte, die im V-Modell von Ulrich et al. (2008) damit deutlich zu kurz kommen.

Wie dies auch zu einer besseren Anerkennung als strategischer Partner führen kann, soll das nächste Kapitel zeigen.

4. Bedeutung von IT-Kompetenzen für ein strategisches HRM

Dave Ulrich begann mit seinem Business Partner-Modell (Ulrich 1997) den Weg für ein neues HR zu ebnen. Schon damals war eine seiner Kernforderungen, die Verantwortung von HR für die Erzeugung eines echten Mehrwerts zu erkennen und konkrete Resultate zu liefern (Ulrich 1997, S. 254).

Das oben besprochene V-Modell von Ulrich et al. (2008) führt die nur impliziten Kernforderungen weiter, indem es die Business-Orientierung zum Hauptthema macht. Ziel ist es demnach, das Business richtig zu verstehen, um bei strategischen Entscheidungen ein Mitspracherecht zu haben, mindestens aber doch gehört zu werden.

Was ist im Hinblick auf technische Entwicklungen nötig, um diesen Anspruch glaubhaft vertreten zu können?

4.1. IT als Unterstützung für den Weg zum strategischen Partner?

Lawler/Mohrmann (2003, S. 6f.) sehen HR am Scheideweg: denkt man Porters Modell der Wertkette und die ursprüngliche Service-Funktion von HR zu Ende und berücksichtigt die aktuellen Entwicklungen in HR-Systemen, so liegt der Schluss nahe, dass HR zum Administrator eines riesigen, aber hoch effizienten Personalverwaltungssystems wird und damit sämtlichen Gestaltungsanspruch aufgibt. Damit wäre HR nichts weiter, als der Verwalter der Workforce des Unternehmens, zuständig für Personalbeschaffung, Einstellung, Weiterbildung, Beurteilung und Entlohnung (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 207-209), kein Business Partner, sondern nur administrativer Experte. Oder aber, HR schafft es zum Treiber von Effizienz, Effektivität und Strategieentwicklung zu werden, mit dem echten Anspruch, einen messbaren Wertbeitrag zu liefern.

Um diesen zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden, um den lange angepriesenen und kaum erreichten Anspruch eines Business Partners zu erfüllen, muss HR seine Kompetenzen ausbauen und neue erwerben (Lawler/Mohrmann 2003, S. 7).

Doch selbst als anerkannter Business Partner, so Lawler, kann HR unter Umständen nicht ausreichend und unter Ausschöpfung des vollen Potentials einen

Wertbeitrag im Unternehmen leisten. Um dies zu erfüllen, muss HR zum *strategischen Partner* werden³.

HR Management	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Business-Orientierung, ▪ Stimme des internen Kunden <p>Aufgaben / Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsbeurteilungssysteme ▪ Nachfolgeplanung ▪ Verbesserung der Veränderungsfähigkeiten der Organisation ▪ Organisationsweites HR-Netzwerk errichten <p>Rolle im Planungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ HR-Planung basiert auf Geschäftsplanung
Business Partner	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ HR ist integraler Bestandteil von Entscheidungen ▪ Unternehmenskultur entwickeln, um Unternehmensvision und -strategie zu unterstützen <p>Aufgaben / Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilisierung von HR ▪ Fokus auf Personal- und Organisationsentwicklung ▪ Kompetenzen fördern und aufbauen, das (praktische) Lernen fördern ▪ Adaptive Organisationsformen ▪ Leadership-orientierte Führungskräfteentwicklung <p>Rolle im Planungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ HR ist aktiv in Geschäftsplanung eingebunden
Strategischer Partner	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ HR als starker Beeinflusser der Geschäftsstrategie ▪ Personen und Systeme „treiben“ das Unternehmen <p>Aufgaben / Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsequente Umsetzung von (Employee / Management) Self-Services ▪ Schlanke und technologisierte HR-Administration ▪ „Vordenken“ der Geschäftsstrategie ▪ Lösungsorientiertes Wissensmanagement und Fokus auf Organisationsentwicklung ▪ Change Management als Ergebnisbeschleuniger <p>Rolle im Planungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ HR führt die Geschäftsplanung

Tabelle 4.1: Vom HR Management zum Strategischen Partner, Hervorhebungen vom Verfasser.

Nach Claßen/Kern 2006, S. 12 und Lawler/Mohrmann 2003, S. 8-9

³ Auch Dave Ulrich spricht nach 1997 oft vom Strategischen Partner anstatt vom Business Partner, obwohl man nach seinem Modell (Ulrich 1997) davon ausgehen müsste, dass der Strategische Partner Teil des Business Partners ist. Nach Claßen/Kern (2010, S. 84f.) rücken Ulrich et al. (2008) deswegen im V-Modell von der Bezeichnung Business Partner (zu Business Ally) und Strategischer Partner (zu Strategy Architect) ab. Im Folgenden wird also die hierarchische Reihenfolge wie in Tabelle 4.1 verwendet, nach welcher der Strategische Partner über dem Business Partner steht.

Betrachtet man Ziele, Aufgaben/Prozesse und Planung in den drei Rollen, wie von Lawler/Mohrmann (2003) vorgeschlagen (siehe Tabelle 4.1), so wird klar, wie weit heute viele Unternehmen vom Ziel des strategischen Partners entfernt sein dürften (Jesl 2011) und wie deutlich technologische Aspekte hervortreten, mit den im vorigen Kapitel diskutierten Aspekten.

Noch deutlicher wird es, wenn man die von Lawler/Mohrmann (2003, S. 9) ausdrücklich beschriebenen Anforderungen betrachtet, um strategischer Partner werden zu können. Diese sind unter anderem:

- die "HR Systeme", die die Businessperformance antreiben,
- Self-Services,
- Change Management,
- Wissensmanagement und
- ein Fokus auf Personal-/Organisationsentwicklung.

Dies sind exakt die Bereiche, in denen IT-Systeme besonders zur erfolgreichen Umsetzung beitragen können, wie bereits im vorigen Kapitel aufgezeigt wurde. Damit ist der Einsatz von IT also nicht nur Voraussetzung, sondern wesentlicher Bestandteil eines strategisch aufgestellten HRs.

Auch Ulrich (et al. 2008, S. 12) selbst sieht Technologie als unverzichtbaren und sich ständig verändernden Bestandteil der Arbeit. HR als Verantwortlicher für die Gestaltung der Arbeit ist daher auch in der Verantwortung, die technologischen Veränderungen zu verfolgen, zu verstehen und anzuwenden, um die Arbeit produktiver zu machen und die Business-Resultate zu verbessern. Ulrich geht sogar so weit zu behaupten, HR müsse die Entwicklungen voraus denken, um auch hier strategisch den Einsatz planen zu können, anstatt nur auf Entwicklungen reagieren zu müssen, dies kommt aber vor allem in der Einleitung (von Ulrich et al. 2008) und kaum im Modell selbst zum Ausdruck.

Gleichzeitig gilt in der aktuellen Unternehmensrealität gerade die Personalfunktion oft noch als Bremser von technischen Entwicklungen. HR-Verantwortliche verfügen zu selten über eine sinnvolle und praxistaugliche Risikobewertung von Pilotprojekten und lassen sich kaum auf Experimente ein. Zu oft müssen innovative Mitarbeiter versuchen, die Regelwut von HR zu umgehen, um Neues ausprobieren zu können. Gerade wenn bei um IT-Projekten die auch HR betreffen, muss eine sinnvolle Abwägung von Chancen und Risiken stattfinden, um Platz für Innovationen zu lassen (LeNir/Creelmann 2012).

Um als strategischer Partner ernstgenommen zu werden, ist es folglich entscheidend, strategische Entscheidungen und Vorschläge auch in Bezug auf ihre technischen Implikationen zu durchdenken und Entwicklungen frühzeitig auf ihre Praxistauglichkeit und ihren gewinnbringenden Einsatz für das Business zu untersuchen und anhand von Pilotprojekten auf ihre Praxistauglichkeit hin zu testen.

4.2. Die Rolle von HR im Social Business

Ein großes Trendthema, das die nächsten Jahre sicherlich noch an Bedeutung gewinnen wird, ist das bereits beschriebene Social Business (Kapitel 3.4). Als Paradebeispiel für die kommenden Veränderungen, mit denen sich HR befassen muss, wird hier deutlich, dass sich HR an dem oben genannten Scheideweg befindet und sich die Frage stellen muss: Will ich diesen Wandel verwalten oder gestalten?

IBM sehen die Rolle von HR im Social Business in den Bereichen (IBM 2012):

- **Kultur:** Zu einer offeneren und transparenteren Kultur und einer tieferen Zusammenarbeit („Collaboration“).
- **Führung und Entwicklung:** Er- und Behalten der Top-Talente und Entwicklung der nächsten Generation erfolgreicherer Führungskräfte.
- **Mobilisierung:** Mehr Geschwindigkeit und Flexibilität im Arbeitsalltag, um schnell auf Kundenwünsche und Marktveränderungen reagieren zu können.
- **Personalentwicklung:** Schnellere, flexiblere Möglichkeiten zur Entwicklung und Anwendung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, um auf die richtigen Gelegenheiten reagieren zu können.

Die anderen Bereiche, in denen IBM Aufgaben für das Social Business sehen, sind Sales und Marketing, Customer Service sowie Produkt- und Serviceentwicklung. Auf den ersten Blick hat damit also HR eine von vier Rollen. Doch betrachtet man die Aufgaben der anderen Bereiche genauer, so ergibt sich ein völlig anderes Bild. Neben den typischen Aufgaben wie zum Beispiel „Erhalt einer konsistenten Markenerfahrung“ (Marketing) und „Management der Kundenbeziehungen“ (Customer Service) finden sich in allen der anderen Bereiche originäre HR-Aufgaben, wie sie auch schon in oben beschriebenen V-Modell zu finden sind, wie zum Beispiel (IBM 2012, Hervorhebungen vom Verfasser):

- Finden von **Expertise** durch dynamische **Personal-Profile** (*Sales und Marketing*).
- Teilen von **Wissen** und Beiträge zu neuen Ideen in einer Community (*Customer Service*).
- Aufbau einer beweglichen **Kultur**, in der **Wissen** geteilt und belohnt wird (*Produkt- und Serviceentwicklung*).

Laut Habermann (2011) wird aber bei der Einführung sozialer Netzwerke in Unternehmen oft vergessen, dass nicht die Möglichkeiten der Technik den Grund für die Einführung darstellen sollten, sondern die Potentiale, die durch ein „Geflecht von Menschen [entstehen], die Informationen, Erfahrungen und Ideen austauschen“ (Habermann 2011, S. 66). Soziale Netzwerke in Unternehmen werden zwar durch Social Software unterstützt und vorangetrieben, die sozialen Strukturen und persönliche Beziehungen und Kontakte bleiben aber mindestens genau so wichtig, können durch den Einsatz von Social Software allerdings noch besser genutzt werden. Ziel der Netzwerke ist es folglich, einen Wissens- und Informationsfluss im Unternehmen zu schaffen, der Erfahrungen und implizites Wissen genauso zugänglich macht, wie den Zugang zu den überall verteilten, nicht nur formal anerkannten Experten. Dafür sind aber nicht nur Software-Lösungen notwendig, sondern neue Prozesse und Strukturen, eine völlig neue Kultur der Zusammenarbeit und, besonders wichtig, ein Change Management, das berücksichtigt, dass die interne Einführung von sozialen Netzwerken deutlich tiefere Auswirkungen auf die tägliche Arbeit und die Unternehmenskultur hat als beispielsweise die externe Nutzung von Social Media für das Recruiting (Habermann 2011, S. 65-70).

Daher liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die meisten Aspekte des Social Business HR-Themen und -Aufgaben sind und die Verantwortung für die meisten der anfallenden Aufgaben bei dem Experten für Kultur, Veränderung, Talent, Beziehungen und Lernen im Unternehmen liegen sollte: HR in den Rollen des V-Modells von Ulrich et al. (2008).

Die HR-Funktion sollte die wichtigste Rolle bei der „
Ermittlung von Collaboration Tools spielen. Sie sollte auch
„Communities“ einrichten und moderieren.

”

*Kevin Mahoney, Chief Human Capital Officer, U.S. Small Business Administration
(IBM Global CHRO Study 2010, S. 6)*

4.3. Messbarkeit von IT-basierten HR-Aktivitäten

Wie Ulrich et al. (2008) in ihrem V-Modell - wie oben beschrieben - mehrfach betonen, ist die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit von HR als Business Partner besonders entscheidend. Dazu gehört auch einen messbaren Wertbeitrag zu leisten. IT-basierte HR-Aktivitäten können dieses Ziel unterstützen und sogar vorantreiben. Im Folgenden soll dies für die Personalentwicklung auf Basis von eLearning beispielhaft dargestellt werden, aber auch die Herausforderungen durch neue Technologien berücksichtigt werden.

Eine Forschungsarbeit von Bassi et al. (2004, S. 26) fand in einer Studie, an der über 400 US-amerikanischen Unternehmen teilnahmen, einen deutlichen, positiven Zusammenhang, zwischen den Investitionen in ihr Human Capital, gemessen in Ausgaben für Trainings und Weiterbildung der Mitarbeiter, und dem (monetären) Unternehmenserfolg. Damit liegt der Schluss nahe, dass zumindest ein Teil der Ausgaben in das Human Capital direkt für den Unternehmenserfolg entscheidend ist. Folglich ist eine Personalentwicklung, die effizienter und effektiver funktioniert auch besser für den Unternehmenserfolg, da pro ausgegebenem Betrag ein höheres Output zu erwarten ist.

Dieser Effekt sollte sich sogar noch selbst verstärken, wenn die Investitionen nicht ausschließlich in direkte Trainings und Weiterbildungen investiert werden, sondern die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern und sie zum selbstständigen Lernen, zur aktiven Kommunikation von Expertentum und Fachwissen ermuntern und damit lokales Wissen im Unternehmen in größerem Umfang zugänglich zu machen.

Um den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen - im Speziellen Trainings - zu messen, ist es möglich, das weit verbreitete und nach seinen Autoren benannte Kirkpatrick-Modell anzuwenden. Dieses findet sich inzwischen in verschiedensten Ausführungen und wird auch bei web-basierten und Blended Learning - Konzepten angewandt. Bei Meifert (2010, S. 136f.) werden folgende 5 Stufen bzw. Levels genannt, andere Modelle (darunter auch das Original von Kirkpatrick selbst, z.B. Kirkpatrick/Kirkpatrick 2008, S. 5-7) trennen nicht zwischen Stufe 4 und 5:

- 1. Stufe, **Zufriedenheitserfolg**: Es wird ermittelt, wie die Teilnehmer die Weiterbildung fanden.
- 2. Stufe, **Lernerfolg**: Anhand eines Tests (in welcher Form auch immer) wird das Gelernte abgefragt und das Verständnis kontrolliert.

- 3. Stufe, **Transfererfolg**: Dabei geht es um die tatsächliche Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag.
- 4. Stufe, **Geschäftserfolg**: Messung des Beitrags der umgesetzten Anwendung des Gelernten zum Business-Erfolg
- 5. Stufe, **Investitionserfolg**: Betrachtung des Return on Investments für die Investition in die Schulung.

Während die beiden ersten Stufen idealerweise direkt nach der Trainingsmaßnahme angewandt werden und damit auch in den allermeisten Unternehmen, werden die nachfolgenden Stufen (3 bis 5) jeweils deutlich später abgefragt. Theoretisch müsste beispielsweise Stufe 5 deutlich über ein Jahr später durchgeführt werden.

Die Schwierigkeit liegt also in den Stufen 3 und 4 (und je nach Modell 5), da hier die Trainees nicht selbst befragt werden können, sondern ihre Peer-Gruppen im Unternehmen bzw. ihre Arbeitsergebnisse vorher und nachher verglichen werden müssen. Damit ist der Aufwand für diese Messung erheblich höher und es kann immer noch nicht endgültig ausgeschlossen werden, dass nicht andere Faktoren, die in der Messung nicht berücksichtigt wurden, für positive oder negative Auswirkungen verantwortlich sind. Daher muss, noch bevor das Training durchgeführt wird, eine Kosten-Nutzen-Erwägung für die Messungen getroffen werden (Kirkpatrick/Kirkpatrick 2008, S. 6-7).

Die tatsächliche Nutzung der Level in der Praxis ist, laut einer Meta-Studie der letzten 40 Jahre von Twitchell/Holton/Trott⁴ und einer Studie von McMurrer/Van Buren/Woodwell⁵, weit verbreitet. So lag der Anteil der Nutzung der Kirkpatrick-Stufen in Unternehmen bei:

	Twitchell/Holton/Trott ⁴	McMurrer/Van Buren/Woodwell ⁵
Stufe 1	86 - 100 %	95 %
Stufe 2	71 - 90 %	37 %
Stufe 3	43 - 83 %	13 %
Stufe 4	21 - 49 %	3 %

Tabelle 4.3: Vergleich der Nutzung der Kirkpatrick-Stufen (nach Bassi 2010)

⁴ Twitchell, S., Holton, E., & Trott, J. (2000). Technical Training Evaluation Practices in the United States. Performance Improvement Quarterly, 13(3), 84-109. Zitiert nach Bassi (2010).

⁵ McMurrer, D., Van Buren, M., & Woodwell, W., Jr. (2000). The 2000 ASTD State of the Industry Report. Alexandria, VA: American Society for Training & Development. Zitiert nach Bassi (2010).

Zunächst ist also festzustellen, dass das Modell selbst in fast allen der befragten Unternehmen verwendet wird. Die Verbreitung der Stufen 3 und 4 sind aber eher gering. Der Aufwand der Messung dieser Stufen scheint also oft nicht ihrem Nutzen gerecht zu werden oder sogar ein fragliches Ergebnis zu liefern. Als mögliche alternative Lösung bieten Kirkpatrick/Kirkpatrick (2008, S. 46-50) als Erweiterung ihres Modells eine Balanced Scorecard an.

Interessanterweise gibt es aber im Internet eine heftig geführte Debatte darüber, ob dieses über 50 Jahre alte Modell in einer Zeit, in der Lernen im Unternehmen aus informellem, formellem und sozialem Lernen gleichermaßen besteht / bestehen sollte, noch zeitgemäß ist. Dan Ponterfract (2011a/2011b) beispielsweise wird sehr deutlich und spricht *Kirkpatrick Partners* direkt an:

Let me be clear – training is not an event; “
learning is a connected, collaborative and continuous process.”

Dan Ponterfract (2011b)

Sein Hauptkritikpunkt ist dabei also, dass das Kirkpatrick-Modell das Training als abgeschlossenes Ereignis betrachtet und nicht als kontinuierlichen Prozess. Im Modell der Kirkpatricks hat weder mobiles und situatives Lernen („On Demand“), Lernen am Arbeitsplatz („On the Job“) noch informelles Lernen einen Platz.

Alternativ schlägt Ponterfract (2011b) vor, sich als Ziel eine Erhöhung des „overall Return on Performance and Engagement“ (RPE) zu setzen. Dies beinhaltet für ihn beispielsweise:

- Zeit der Nutzung der Systeme,
- Zugriffe,
- Beteiligung (bei Blogs und Wikis z.B. Kommentare, Artikel, etc.),
- Netzwerk-Tiefe (bei Social Networks),
- Ratings und Rankings.

Für ihn wird damit der Tatsache Rechnung getragen, dass sich Inhalte verändern, asynchron abgerufen werden und soziale Komponenten implementiert sein können (Ponterfract 2011a).

Bughin et al. (2009) von McKinsey ermittelten in einer Studie Effekte, die in Zusammenhang mit der Nutzung von Web 2.0 Technologien für interne Zwecke, messbare Wertzuwächse zur Folge hatten. Diese waren unter anderem (Bughin et al. 2009, S. 12; in Klammern der Median der Verbesserung):

- Schnellerer Zugang zu Wissen (30 %)
- Reduktion der Kommunikationskosten (20 %)
- Schnellerer Zugang zu internen Experten (35 %)
- Senkung von Reisekosten (20 %)
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit (20 %)

Es wird also deutlich, dass in einem Unternehmenskontext, in dem Lern-, Wissens- und Talentmanagement sowie das Social Business immer weiter verschmelzen, neue Metrics (Messgrößen) für die Messung von deren Wertbeitrag notwendig werden. Dafür sind alte Modelle nicht mehr zielführend und neue Modelle stecken oft noch in der Entwicklung. Die Tatsache aber, dass diese Techniken tatsächlich ihren Wertbeitrag leisten und auch effizienter und effektiver funktionieren als die herkömmlichen Herangehensweisen, wurde praktisch wie empirisch mehrfach belegt. Es ist die Aufgabe eines professionellen HRs, diese Herausforderung anzunehmen und trotz der Schwierigkeiten entsprechende Messgrößen zu entwickeln, um für den eigenen Wertbeitrag Rechenschaft ablegen zu können.

Eine zusätzliche Schwierigkeit dabei ist, dass Best Practice-Modelle in einer hoch-technisierten und sich schnell ändernden Welt oft nicht mehr funktionieren. Für den Einsatz von neuen Medien in Unternehmen gilt das Gleiche, was schon oben für Wissen beschrieben wurde: der Kontext ist entscheidend. Best Practices sind nutzlos, da die unternehmenskulturellen Unterschiede sowie andere Voraussetzungen, was beispielsweise Alter und Fähigkeiten der Mitarbeiter angeht, so entscheidend und erheblich sind, dass eine „one size fits all“-Lösung unmöglich erscheint (Suarez 2011). Neue Lösungen und die Definitionen von Erfolg und Wertbeitrag müssen an die Mitarbeiter genau wie an das Business des Unternehmens angepasst werden. Genau an der Stelle also, an der Ulrich die Hauptkompetenzen von HR sieht.

4.4. IT-Kompetenzen für professionelles HR

Welche Kompetenzen sind es nun also, die HR braucht, um in einer immer stärker durch Technik beeinflussten Unternehmensrealität professionell agieren zu können?

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass nicht Programmieraufgaben, Datenbankdesign oder Experten-KnowHow über HR-Software notwendig sind. Vielmehr ist es das Verständnis für relevante Techniken, kombiniert mit einem muti-

gen Blick darauf, was damit möglich sein *könnte* sowie ein Schuss Risikobereitschaft, innovative Ideen auszuprobieren.

Der eigentliche Wertbeitrag liegt also nicht in der einfachen Nutzung von IT-Systemen oder ihrer perfekten Verwaltung. Im Gegenteil: das bloße zur Verfügungstellen der Systeme führt zu nichts⁶. Wichtig für den Erfolg ist die Inhalte zu pflegen und zu moderieren, Anreize für die Nutzung zu schaffen, Hilfestellungen zu leisten und eine Kultur der Kollaboration und des Teilens zu schaffen.

Bevor diese Erkenntnisse noch einmal detailliert dargestellt und ihre Implikationen für das V-Modell von Ulrich et al. (2008) untersucht werden, betrachtet das folgende Kapitel anhand von sieben Experteninterviews, wie einige der dargestellten Aspekte bereits heute auf den Unternehmensalltag wirken und wie Experten, die über praktische Erfahrungen in den untersuchten Gebieten verfügen, den Einsatz der Systeme beurteilen.

⁶ Genau das ist eben oft der Ansatz der IT-Abteilungen.

5. Praxisbeispiele

Für die Praxisbeispiele wurden Experten aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Hintergründen befragt. Im Vordergrund stand dabei vor allem ihre Meinung zu dem Einsatz von Technologie im HR-Bereich, besonders in den Bereichen Wissensmanagement, eLearning und Talentmanagement. Ziel war es, ihre Verschiedenheit zu nutzen, um ein möglichst breites Feld an Informationen abdecken zu können und nicht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse untereinander.

5.1. Sabine Weidemann, Coca Cola Erfrischungsgetränke AG

Ein erfolgreiches Beispiel für viele der oben angesprochenen Probleme und Herausforderungen ist die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG (CCE) mit über 10.000 Mitarbeitern in Deutschland. Sabine Weidemann, Knowledge Managerin der CCE, hob die strategische Bedeutung der Verknüpfung von Lernen, Wissen und der Nutzung von Social Media im Arbeitsalltag besonders hervor. Das Wissensmanagement ist bei CCE eingegliedert in die Abteilung Learning & Development im Bereich HR Strategy & Transformation.



Wissensmanagement war lange Zeit bei CCE kaum mehr als unzählige funktionszentrierte Lotus Notes-Datenbanken und ein unübersichtliches Intranet. Um Inhalte zu finden, musste der Nutzer wissen, wo genau zu suchen war. Die Usability ließ zu Wünschen übrig. Das System hatte sicher seine Berechtigung, so Weidemann, war aber bei seiner Ablösung nicht mehr zeitgemäß.

Aus diesem Grund wurde ein neues, modernes Intranet eingeführt, das auf einem sogenannten Wissensbaum (Abbildung 5.1) basiert, in dem von einem Hauptstamm abgehend verschiedene Äste und Verzweigungen zu diversen Unterkategorien und Themengebieten führen. Die Äste werden im cross-funktionalen Dialog entwickelt. Während die Inhalte von den Fachbereichsredakteuren im Unternehmen selbst eingetragen werden können, gibt es nur einen „Gärtner“, der die Äste administriert (in diesem Fall die Knowledge Managerin). Darüber hinaus ist das Intranet mit Tagging-Funktionen und erweiterten Volltext-Suchmöglichkeiten ausgestattet, so dass Wissensinhalte deutlich schneller gefunden werden können. Beispielsweise kann nach Fachbereich, Thema, Informationstyp oder geografischer Zuordnung (Standort) eines Beitrags recherchiert werden. Der Benutzer kann zudem Inhalte eines Astes abonnieren und bekommt auf seiner Intra-

net-Startseite Änderungen und neu hinzugefügte Inhalte des Astes dann automatisch angezeigt, ohne jedes Mal wieder zu dem Ast navigieren zu müssen.

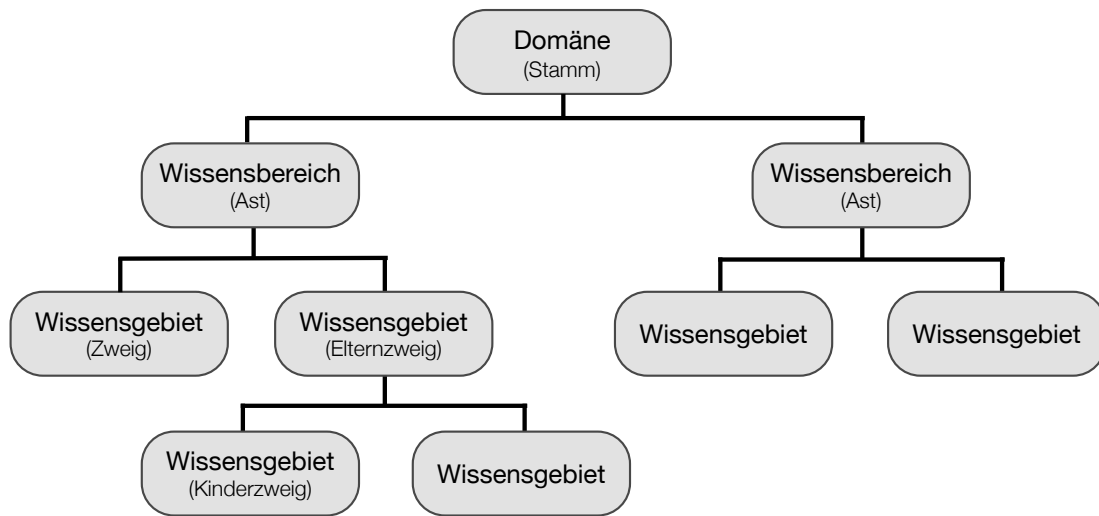


Abbildung 5.1: Aufbau des Wissensbaums bei CCE, (Weidemann 2010)

Weidemann sieht insbesondere diesen Fokus auf User-generierte Inhalte als konsequente Ableitung aus dem Blended Learning Ansatz von Learning & Development. Ein wichtiger Aspekt ist für Weidemann die Transparenz: Wissensressourcen des Unternehmens sind im Wissensbaum eingeordnet. Lernangebote (u.a. Kurse, eLearning, Adventure-Based Learning, Mentoring und Coaching) sind via Intranet-Lernportal „Wissen & Lernen“ abrufbar.

Als Erfolgsfaktoren für die Umsetzung sieht Weidemann auch die benutzerfreundliche, multimediale Aufbereitung von Wissen, angepasst an die jeweiligen Informationsbedarfe oder Lernpräferenzen der Nutzer.

Zur Messung des Erfolgs - im Speziellen des Wissensbaums - wird man in naher Zukunft ein deutlich optimiertes Clickanalyse-Tool einsetzen können, das die qualitative Steuerung durch das Intranet-Kernteam und die Verantwortlichen für den Content in den Fachbereichen noch stärker unterstützen wird. Bereits heute werden fortlaufend das Feedback der Nutzer ausgewertet und in Zusammenarbeit mit den Fachredakteuren inhaltliche Fragestellungen und Optimierungsmöglichkeiten diskutiert.

Für die Zukunft sieht Weidemann großes Potential für Mobile Learning und Learning Nuggets, um schnelles, auf den Punkt gebrachtes Wissen „On Demand“ abrufbar zu machen. Eine wichtige Zukunftsperspektive ist für CCE aber der Bereich der Nutzung von Social Media im Unternehmen. So wird momentan eine Social Media-Strategie entwickelt, die den Rahmen für den Einsatz im Unternehmen und darüber hinaus spannen soll. Der Strategieprozess wird gesteuert und

moderiert unter der Leitung von HR Strategy & Transformation, im Unterschied zu anderen Unternehmen, wo die Verantwortung für Social Media-Aktivitäten oft im Bereich Kommunikation oder Marketing angesiedelt ist. Bereits heute laufen diverse Pilotprojekte, u.a. zu virtuellen Teamspaces und Social Learning-Tools, um Erfahrungen zu sammeln und gleichzeitig spielerisch an das Thema heranzugehen. Ein aktives Change Management bei der Einführung und eine tief gehende Schulung zur richtigen Benutzung der Systeme sind aber entscheidend.

CCE erhofft sich von dem Einsatz sozialer Medien u.a. eine stärkere Vernetzung von Experten. Neben der Motivation der Mitarbeiter steht die Herausforderung, die Systeme und Prozesse dahingehend zu entwickeln, dass Experten schnell identifiziert und komplexe Probleme zügig und einfacher gelöst werden können. Die entstehenden Communities tragen darüber hinaus gezielt zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern bei. Ein gutes Beispiel dafür ist die Praktikanten- und Werkstudenten Community „Coke Connection“. In einer immer weiter alternenden Gesellschaft können zukünftig sogar Experten einbezogen werden, die sich eigentlich bereits im Ruhestand befinden, so dass auch deren Wissen nicht verloren geht.

Ich bin davon überzeugt, dass die systematische und konsequente Verzahnung von Wissen & Lernen kurz-, mittel- und langfristig einen aktiven und wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg der CCE AG leistet.

”

Sabine Weidemann über Wissensmanagement

5.2. Axel Kirsch, Hays Recruiting Experts Worldwide



Axel Kirsch ist bei Hays als Personalvermittler tätig. Seine Erfahrung mit IT-gestützten Personalentwicklungsmaßnahmen bei Hays beschreibt er als sehr positiv. Bei Hays ist das Intranet stark ausgeprägt und auf die verschiedenen Spezialisierungen der Personalvermittler und ihrer Fachgebiete ausgerichtet. Es werden viele verschiedene web-based Trainings angeboten, asynchron und synchron. Die Trainings werden teils eingekauft, z.B. zu SAP, teils von Experten aus dem Unternehmen selbst erstellt. Das Wissen von Experten ist bei Hays entscheidend und die Weitergabe des Expertenwissens ein wichtiger Bestandteil der Arbeit.

Wichtig ist auch, die Inhalte für die verschiedenen, hohen Spezialisierungen der Mitarbeiter anzupassen, wodurch gleichzeitig die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, sich die passenden Trainings auszusuchen, sehr hoch ist.

Die externen Social Media-Aktivitäten des Unternehmens werden von verschiedenen Social Media-Beauftragten übernommen (z.B. Facebook- oder Twitter-Beauftragter). Die Verantwortung dafür übernimmt die Personalentwicklung. Eine positive Außendarstellung ist dabei das primäre Ziel.

Bei Hays werden verschiedenen Werkzeuge zur Online-Kollaboration angeboten, da die verschiedenen Mitarbeiter und Experten über viele Standorte weltweit verteilt sind. Der Einsatz dieser Werkzeuge ist aber, laut Kirsch, stark davon abhängig, wie die Unternehmenskultur aussieht. Besonders in konservativ-geprägten Unternehmen ist deren Einsatz praktisch unmöglich.

Für die interne Weitergabe von Wissen ist bei Hays HR zuständig. Da der Kundenkontakt und die Verwaltung von Kandidaten und Kundeninteressen im Vordergrund steht, ist das wichtigste Werkzeug für das Wissensmanagement bei Hays das CRM (Customer Relationship Management), in dem kundenspezifisch alle Informationen über den Austausch, eMails, Telefonprotokolle etc. abgelegt und kategorisiert werden. Gleichzeitig wird auch gespeichert, wer der Ersteller der Information ist, um bei späteren Rückfragen den Verfasser als Experten kontaktieren zu können.

Darüber hinaus gibt es ein Wiki, in dem interne Informationen zu verschiedensten Themen abgelegt werden. Dieses wird aber nur von wenigen Einzelpersonen gepflegt und dient eher als Ablage für wichtige Dokumente und Formulare. Wichtig für Hays ist auch ein internes Personenverzeichnis, das Hilfe bei der Findung des richtigen Ansprechpartners bei Spezialfällen bietet.

5.3. Gunnar Brückner, coachingplatform Inc.

Gunnar Brückner arbeitete bis vor einigen Jahren beim United Nations Development Programme (UNDP) als Chief Learning Officer (CLO). Heute ist er Berater für HR und Personalentwicklung.

Für Brückner steht für HR heute vor allem eines im Vordergrund: die „Capabilities“ der einzelnen Individuen und wie diese zum Unternehmenserfolg eingesetzt werden können.



Wissensmanagement sieht er an einem Wendepunkt: für ihn hat sich gezeigt, dass sich Wissen nicht wirklich managen lässt. Wissen lässt sich seiner Meinung

nach nicht einfach in Schubladen stecken und aufbewahren. Vielmehr bedeutet modernes Wissensmanagement, dass ein Fluss und ein Austausch von Wissen ermöglicht wird, Knowledge Management wird damit zu Knowledge Facilitation, das die Bedingungen zur Kooperation schafft.

Wissensmanagement heute ist eine Katastrophe. ““
”” Es gibt kaum ganzheitliche, systemische Ansätze.

Gunnar Brückner

Wo Wissensmanagement oder auch eLearning angesiedelt sind, spielt für ihn schlussendlich keine Rolle. Die Erfahrung zeige, dass es oft sinnvoll sei, HR damit zu beauftragen, dies sei aber keine zwingende Erfolgsvoraussetzung. Wichtig ist, dass die Abteilung stark genug für die Aufgabe ist und einen Gesamtbezug sehen und herstellen kann. Das wird oft dadurch erschwert oder sogar blockiert, dass weder dem „Learning“ noch „Knowledge Management“ ein „Platz am Tisch“ - also bei strategischen Entscheidungen auf Vorstandsebene - zugedacht wird und Mitspracherechte fehlen.

Ein großes Problem von Trainings, auch wenn diese in „Blended Learning“-Szenarios durchgeführt werden, ist, dass Informationen oft schon veraltet sind, bevor das Training stattfinden kann. Der Bedarf ist in vielen Fällen aber akut und das Training damit zu spät, es wird den Anforderungen nicht mehr gerecht.

Wissensmanagement und (e)Learning sind daher für Brückner schlussendlich als zwei Seiten der selben Medaille zu sehen. Durch diese Kombination wird es möglich, Wissen zu generieren, aufzubereiten und „On Demand“ zur Verfügung zu stellen. Das muss das Ziel einer modernen Personalentwicklung sein.

Basierend auf konkreten, positiven Erfahrungen mit Blogs und Wikis bei den Vereinten Nationen schlussfolgert Brückner, dass der Erfolg immer dann eintrat, wenn der unmittelbare Nutzen für die Teilnehmer erkennbar war, zum Beispiel wenn sie fast täglich auf die Informationen angewiesen waren und ein großes Eigeninteresse bestand.

Wichtig für den Erfolg, damit ein echter „Performance Support“ entstehen kann, sind laut Brückner:

- **Learner Centricity:** Der Lernende muss im Mittelpunkt der Bemühungen stehen, nicht die Inhalte.
- **Just in Time, nicht Just in Case:** Inhalte müssen geliefert werden, wenn man sie braucht, nur in seltenen Fällen auf Vorrat.

- **„Menü-basierte“ Herangehensweise:** Keine fixen Lernstrukturen und linearen Lernpfade, sondern dem Nutzer Möglichkeiten zur individuellen Herangehensweise schaffen, wenn möglich sogar Redundanzen, bezüglich der Nutzung verschiedener Medien für gleiche bzw. ähnliche Inhalte.

Rapid eLearning und mobiles Lernen helfen dabei, schnell, von unterwegs, vor Ort oder bei konkretem Bedarf kleine Wissens-„Häppchen“ aufzunehmen und direkt einzusetzen. Die Erfahrung zeige, das Input von Wissen hat besonders dort geklappt, wo die Moderation gut war und der Grund für den Austausch sehr klar wurde.

Für Messung des Erfolgs schlägt Brückner vor, sich am „Impact“ von Learning- und Knowledge Management-Aktivitäten am Business Erfolg zu orientieren.

5.4. Peter Körppen, Cornelsen Verlag GmbH



Peter Körppen ist Leiter der Abteilung Personal/Recht/Weiterbildung des Cornelsen Verlag GmbH und vom Hintergrund her Jurist. Im Vergleich zum obigen Beispiel der Coca Cola Erfrischungsgetränke AG hat das Unternehmen nur 1.500, die gesamte Unternehmensgruppe 3.500 Mitarbeiter. Für Körppen ist dies auch der Grund, warum die Anwendung IT-basierter Personalsysteme deutlich geringer ausfällt.

Vor einer massiven Restrukturierung im Jahr 2010 wurde der Versuch zum Aufbau eines Wissensmanagement-Systems unternommen. Dieses Projekt wurde bei der Assistenz der Geschäftsführung angesiedelt, allerdings schief dieses Vorhaben schnell wieder ein und wurde auch wegen der Restrukturierung in der Priorität zurückgestellt. Körppen sieht die Verantwortung für die Einführung von Wissensmanagement weniger im Personalbereich, da die bereichsübergreifende Einführung und Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor zu sehen ist und daher eine Einführung auf Geschäftsführungsebene zu empfehlen sei.

Der Cornelsen Verlag hat als Kollaborations-Software im Intranet einen Sharepoint eingerichtet. Dieser soll als Teamportal dienen. Schlussendlich liegt damit die Verantwortung zur Nutzung dieser Software aber bei den Teams selbst.

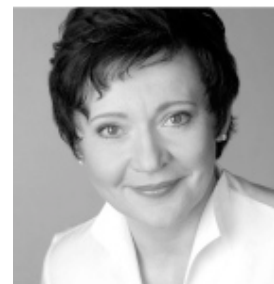
Ein Talentmanagement-System soll in naher Zukunft eingeführt werden. Es wird der Unterstützung von Personalentwicklungsmaßnahmen dienen, vor allem im Hinblick auf Analyse und Suche von absolvierten Maßnahmen. Allerdings findet im Unternehmen kein eLearning statt. Vor einiger Zeit wurden in einem Pilotprojekt ein eLearning-basiertes Training angeboten, das aber nicht bzw. nur sehr

schlecht angenommen wurde. Körppen sieht den Grund dafür auch darin, dass bei Cornelsen viele Experten für eLearning arbeiten, die für die Konzeption und Erstellung von Angeboten für Schülern zuständig sind. Anscheinend waren diese Personen nicht mit der Qualität des Angebots zufrieden.

Als Herausforderung für die Zukunft sieht Körppen für das Unternehmen die Nutzung von Social Media im „War for Talents“ sowie die Nutzung von Employee Self Services. Für ihn ist dabei wichtig, dass in HR genügend Grundverständnis für die IT-Anwendungen vorhanden ist, um deren Aufbau und Konzeption zu verstehen, im Speziellen die zugrundeliegenden Datenbanken und Prozesse. Für die Nutzung von Social Media im Recruiting sind für ihn Wissen über Kanäle und Nutzung der verschiedenen Netzwerke und Tools entscheidend. Auch SEO (Search Engine Optimization) muss dabei berücksichtigt werden.

5.5. Gabriele Neunzlinger, Insight@CM Beratung

Gabriele Neunzlinger, die als selbstständige Beraterin arbeitet, war 2004 bei der Einführung eines Wissensmanagementsystems bei Storck im Bereich Marktforschung und Marketing beteiligt.



Ziel war es, durch das System die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu vereinfachen, zu standardisieren und Informationen an einem einheitlichen Ort einfach zugänglich und sortiert abspeichern zu können.

Für Neunzlinger war es ein großer Vorteil, dass sie sich schon vorher mit Informations- und Kommunikationstechnologien auseinandergesetzt hatte und auch auf Wissen über Datenbankarchitektur zurückgreifen konnte. Dadurch war sie in der Lage, auch über Details reden zu können und besser zu verstehen, was technisch möglich war und was nicht. Besonders in den Gesprächen mit dem externen Dienstleister, der das System entwickeln sollte, war dies hilfreich.

Als erfolgskritische Faktoren für das klassische Wissensmanagement sieht Neunzlinger, dass im Hinblick auf Komplexität der Software und Benutzerfreundlichkeit nicht an den Benutzern vorbei entwickelt wird. Darüber hinaus ist ein durchdachtes Kategorisierungssystem nötig und die Verwendung passender Zugriffsrechte. Langfristig erfolgreich bleibt das System aber nur, wenn es „am Leben“ erhalten werden kann. Ihrer Erfahrung nach war für viele Mitarbeiter schnell der Punkt erreicht, an dem diese eine „Wissen wir ja alles schon“-Haltung entwi-

ckelten, besonders wenn sie schon lange im Unternehmen waren. Dadurch drangen auch Aktualisierungen irgendwann nicht mehr bis zu den Benutzern vor.

Das beschriebene Projekt wurde ausschließlich von der Fachabteilung durchgeführt, ohne HR zu beteiligen. Den Grund dafür sieht Neunzlinger vor allem in der mangelnden Fachkompetenz der Personalabteilung. Im vorliegenden Fall wären Organisationsentwicklungsmaßnahmen sicherlich hilfreich gewesen, HR verfügte aber weder über die Fähigkeiten, das Thema zu überblicken, noch über die notwendigen Ressourcen im Hinblick auf Zeit und Kompetenzen. Notwendig wäre allerdings gewesen, zumindest die Auswirkungen auf vorhandene Strukturen zu analysieren und eine systemische Betrachtung des Projekts anzustellen. Allerdings war die Sichtweise auf HR eher die einer Stabstelle, die Jobinterviews organisiert, Zeugnisse erstellt und die man bei Problemen einschaltet. Für alles andere war die Einstellung eher „nett, dass es sie gibt“. Auch die Personalentwicklung wurde als „nice to have“ betrachtet und Seminare oftmals als Incentive anstatt als echte Weiterentwicklungsmaßnahme verteilt. Die wenigen, die einen ganzheitlichen Ansatz zur Personalentwicklung fordern, seien eher frustriert.

Social Business-Systeme sieht Neunzlinger sehr kritisch. Für sie bleibt fraglich, ob der gleiche Ansatz, der die Nutzer von z.B. Facebook oder Wikipedia zur ständigen Aktualisierung von Informationen treibt, wirklich nachhaltig im Unternehmenskontext implementiert werden kann. Als Marketing-Expertin fragt sie sich, wo die Kernmotivation liegt. Beispiel Experten: Warum sollte man sich als Experte „outen“, wenn man dadurch täglich 100 Anfragen zusätzlich zur normalen Arbeit erhält? Was passiert wenn man jemanden „ent-freunden“ will?

Funktionsfähig bleiben solche Systeme für sie nur, wenn eine psychologische Belohnungsstruktur eingeführt wird, beispielsweise über Incentives oder die Steigerung des Selbstwertgefühls. HR kann, richtig aufgestellt und mit den nötigen Kompetenzen, aber dafür sorgen, dass große Investitionen nicht vergeudet werden, indem die Lösungen - egal ob Wissensmanagement oder Social Business - an die kulturellen Bedingungen des Unternehmens ausgerichtet werden. Denn:

„ „
Schlussendlich scheitern derartige Projekte doch immer „
am *Human Factor*
Gabriele Neunzlinger

5.6. Julia Armbrecht, Change Excellence



Julia Armbrecht ist seit über 6 Jahren selbstständige Change-Beraterin. Zu ihren Kunden gehörte unter anderem Bombardier Transportation, wo sie im IS CM (Information Systems Change Management) als Freelancerin arbeitete.

Ihrer Meinung nach sind erfolgreiche Veränderungsprozesse auch im Zeitalter von Web 2.0 als erstes von Menschen und sozialen Kompetenzen abhängig. Allerdings können Tools und Technologien diese unterstützen und befördern. Hier wird gelegentlich auch von „Blended Change“ gesprochen, in Anlehnung an das „Blended Learning“: die sinnvolle Verbindung von klassischen Organisationsentwicklungsmethoden mit neuen Online-Werkzeugen. Armbrecht ist für einen intelligenten, ausbalancierten Mix zwischen traditionellen und digitalen Instrumenten. Dafür ist die genaue Kenntnis der Zielgruppe bzw. der Stakeholder und deren Akzeptanz der neuen Medien entscheidend. Genauso muss die Unternehmenskultur berücksichtigt werden, gerade als externer Berater.

In Veränderungsprojekten sind Kommunikations- und Reflexionsprozesse elementar. Um die Aktualität von Informationen gewährleisten zu können, die Kommunikationsgeschwindigkeit zu erhöhen und den transparenten Austausch zwischen den Beteiligten zu ermöglichen, sind Newsletter, virtuelle Konferenzen, Wikis, Weblogs oder Podcasts sehr gut geeignet. Werden sie richtig eingesetzt, helfen sie den Beteiligten die Notwendigkeit der Veränderung besser zu verstehen und erhöhen idealerweise auch ihre Motivation zur aktiven Mitgestaltung. Im Vordergrund sollten dabei, Dialogorientierung und Interaktion mit den Mitteln von Web 2.0 Tools stehen; Einweg-Kommunikation, die lediglich der Informationsweitergabe dient, ist meist wenig effizient.

Gleichzeitig bietet eLearning eine bewährte Möglichkeit, neue Kompetenzen aufzubauen, die für und nach der Veränderung notwendig sind und das interaktiv, ort- und zeitunabhängig, angepasst an die entsprechende Zielgruppe. Online-Befragungen werden genutzt, um Feedbackschleifen einzurichten und Stimmungen einzufangen. Und auch virtuelle Communities of Practice, die Informationen und Wissen über beispielsweise Pilotprojekte oder besondere Erfolge sammeln, helfen bei der Koordination und Kooperation.

In der Praxis werden aber noch sehr wenige der technischen Möglichkeiten genutzt, um Change-Prozesse zu unterstützen. Dies hat, laut Armbrecht, verschiedene Ursachen. Oft verfügen die Change-Manager über zu wenig Erfahrung bei der Nutzung von Web 2.0 bzw. Social Software. Die Infrastruktur in den meisten

Unternehmen sowie Datenschutz und Corporate Policies verhindern darüber hinaus in vielen Fällen den vernünftigen Einsatz. Nicht zuletzt besteht auch Skepsis bezüglich Potential und Effekte der neuen Medien. Die wenigen vorliegenden Daten belegen wenige positive Auswirkungen auf Projektdauer oder –kosten. Eine gründliche Aufwand-Nutzen-Betrachtung ist daher unabdingbar.

Persönlich ist Armbrecht aber fest überzeugt, dass die technischen Hilfsmittel viel versprechende neue Wege eröffnen, Wandel zu gestalten, besonders bei der Visualisierung und Emotionalisierung, und so auch eine neue Qualität von Change Management ermöglichen. Die überaus wichtige Funktion von klassischer face-to-face Kommunikation zur Vertrauensbildung und Motivation werden sie allerdings niemals ersetzen können.

Bei Neueinführungen oder Veränderungen der Unternehmens-IT steht häufig die Technik im Fokus der Aufmerksamkeit. Dabei wird gern vergessen, dass die Technik in Wahrheit ‚nur‘ Mittel zum Zweck ist. Nur wenn die Menschen sie nutzen, kann die Technik ihr volles Potential entfalten.

Julia Armbrecht

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen der Nutzung von Technologie *beim* Change Management und dem Change Management *für* die Nutzung von Technologie. Die erforderlichen IT-Fähigkeiten unterscheiden sich dabei grundlegend. Während bei Ersterem der passende Einsatz zur richtigen Zeit, angepasst an die Zielgruppe entscheidend ist, hat das „IT Change Management“ vor allem zwei Aufgaben:

- Dolmetscher zwischen IT und Business, was ein Verständnis für die Denk- und Sprachwelten von beiden voraussetzt,
- Abfederung der Ängste und Widerstände gegen die Veränderung durch meist top-down getroffenen Entscheidungen, was voraussetzt, dass man die Vorteile und Möglichkeiten der Systeme erklären kann und die Entscheidungen nachvollziehbarer macht.

Weniger als andere Veränderungsprojekte haben Armbrechts Meinung nach reine IT-Projekte mit dem Thema Verhaltensänderung zu kämpfen. Der Umgang mit einer neuen Software ist im Prinzip leichter zu erlernen als das Handeln nach neuen Unternehmenswerten. Trotzdem darf man nicht unterschätzen, dass auch hier Widerstand (wegen mangelnder Überzeugung) dazu führen kann, dass Mitarbeiter Wege finden, um das neue System zu blockieren und sich „work-arounds“ schaffen.

5.7. Prof. Dr. Frank Habermann, Becota Consulting & Talent Association

Frank Habermann, Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin für Geschäftsprozessmanagement und Gründer/Partner der Becota Consulting & Talent Association sieht für Belohnungsstrukturen in Zusammenhang mit Wissensmanagement und Social Business klare Voraussetzungen. Für ihn funktionieren Incentives bei Wissensmanagement nicht hierarchisch: ein von oben angeordneter Austausch kann auch durch Belohnungsstrukturen nicht erzwungen werden und führt nicht zu produktivem Wissen, sondern nur zur bloßen Erfüllung der Ziele, ohne dabei eine Eigenmotivation aufzubauen.



Anders sieht es im bidirektionalen Austausch auf der gleichen Hierarchieebene aus. Ein produktiver Austausch von klassisch gespeichertem Wissen, aber auch Erfahrungswissen, ist hier möglich, allerdings sind Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen erforderlich, die bei den Nutzern eine Erwartungshaltung etablieren, dass als Ausgleich für ihre Anstrengungen auch zuverlässig wieder etwas zurückfließt. Dies kann durch Wissen der anderen genauso passieren wie über Anerkennung.

Für Habermann bedeutet dies, dass Wissensmanagement, kollaboratives Lernen und in der Erweiterung auch das Social Business nur funktionieren, wenn bereits bei der Personalauswahl auf die Einstellungen zu Austausch und Kollaboration Wert gelegt wird. Wissensmanagement funktioniert nicht ohne die Verankerung in Führung und Organisation sowie einer starken Kultur, die als Treiber und Motivation fungiert.

Für Habermann steht HR damit klar in der Verantwortung, bei der Konzeption und dem Aufbau dieser Systeme mitzuwirken und für eine kulturelle wie organisatorische Integration zu sorgen: nicht zuletzt bei Rekrutierung, Organisationsstrukturen, den notwendigen Veränderungsmaßnahmen.

5.8. Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Zusammengefasst lässt sich aus den geführten Interviews Folgendes schließen:

Wissensmanagement

Die Organisation des Wissens im Unternehmen ist nach den Erkenntnissen der Interviewpartner entscheidend. Allerdings sind viele Abstufungen möglich. Angefangen bei der einfachen Datenbank zur Organisation und Ablage von Dateien und Informationen (Körppen, Neunzlinger, Kirsch), über neuere Verfahren wie den dargestellte Wissensbaum (Weidemann), bis hin zu Lösungen, die auf dem Einsatz von Web 2.0 - Tools basieren (Brückner, Weidemann). Dabei hat sich gezeigt, dass klassische Lösungen, die auf Wissensmanagement der 1. Generation beruhen, nicht ausreichend sind (Weidemann, Brückner). Ein Experten-Ansatz, der die Wissensträger in den Vordergrund stellt und Zugänge zu diesen schafft, kann dabei helfen, die Möglichkeiten von Wissensmanagement zu erweitern (Weidemann, Brückner), obwohl auch hier Einschränkungen notwendig sind und Probleme auftreten können, wie die Überbeanspruchung von Experten (Neunzlinger). Ein Belohnungsmodell, das auf den zuverlässigen Rückfluss von Informationen oder auch Anerkennung bzw. allgemeiner psychologischer Belohnungsstrukturen basiert, kann helfen, Motivation zum Austausch und zur Zusammenarbeit zu schaffen (Habermann, Neunzlinger).

Die Rolle von Experten und „Capabilities“ hat und wird weiter zunehmen. Wissensmanagement als Dokumentenablage und „Wissensspeicher“ hat zwar seine Berechtigung, wird aber der Realität nicht vollständig gerecht. Implizites Wissen kann in den meisten Fällen nur durch die Hilfe von Experten weitergegeben werden. Um das zu ermöglichen, ist es die Aufgabe eines modernen HRs, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen (Weidemann, Brückner, Habermann).

HR kann bei der Nutzung und Einführung von Wissensmanagement nur eine führende Rolle übernehmen, wenn die fachlichen Kompetenzen vorhanden sind und genügend Ressourcen (zeitlich wie monetär) zur Verfügung gestellt werden (Weidemann, Neunzlinger).

eLearning

Es bestehen auch in der Praxis eine Vielzahl an Verknüpfungsmöglichkeiten und Überschneidungen zwischen Wissen und Lernen. Dies geht so weit, dass eine Unterscheidung teils nicht mehr möglich ist (Weidemann, Brückner). Allerdings bestehen große Unterschiede, wie dieses Wissen aufbereitet und zur Verfügung gestellt wird, in Bezug auf (Weidemann, Brückner, Kirsch)

- die Erstellung, zwischen user-generated und eingekauft,
- die Distribution, zwischen LMS, über Blended Learning bis hin zu Präsenzseminaren,
- den Umfang, zwischen Lernhäppchen/Learning Nuggets und umfangreichen web-based Trainings,
- den Zeitpunkt, zwischen Just-in-Time (On Demand) und Just-in-Case,
- sowie der Ausprägung, zwischen kaum ausgeprägten Angeboten bis hin zu voll implementierten Lösungen.

Für das eLearning ist zukünftig eine stärkere Betonung auf die Einarbeitung des Wissens interner Experten zu legen. Außerdem sind „Learning Nuggets“ im Zusammenhang mit Mobile Learning und Learning „On Demand“ ein wichtiger Trend, die aber zielgruppen-spezifisch aufbereitet sein müssen. Auch vor Redundanzen innerhalb verschiedener Medien darf nicht zurückgeschreckt werden (Brückner, Weidemann).

Voraussetzungen für die Nutzung von IT

Egal ob Wissen, Lernen oder Talent-/Expertenansätze, grundsätzliche Voraussetzungen für die Nutzung von IT lassen sich aus den Interviews deutlich ableiten.

Wenn die Benutzer der Systeme diese auch annehmen sollen, sind wichtige Voraussetzungen schon bei der Konzipierung der Systeme zu erfüllen. Sie müssen über eine hohe Benutzerfreundlichkeit verfügen, an die kulturellen Eigenheiten und internen Abläufe des Unternehmens angepasst sein und sie müssen dem Benutzer einen eindeutigen Vorteil und Grund zur Benutzung bieten. Dafür bedarf es bereits im Vorfeld strategischer Überlegungen, ein tief gehendes Verständnis für die eingesetzte Technik und eines professionell durchgeführten Change Managements, um auf die Veränderung vorzubereiten und diese zu begleiten (Weidemann, Armbrecht, Neunzlinger, Habermann).

Um dabei auch den Nutzen für das Business nicht aus den Augen zu verlieren, muss die Nutzung von IT-Systemen an die Unternehmensstrategie angepasst werden. Ein Blick auf die größeren Zusammenhänge, die Prozesse, die davon beeinflusst werden und die Organisationsstruktur ist für den Erfolg und den sinnvollen Einsatz von Ressourcen unabdingbar (Weidemann, Neunzlinger, Habermann).

Wie wichtig ein starkes HR ist, zeigt sich daran, dass Aufgaben, die Ulrich et al. (2008) klar im Bereich von HR sehen, oftmals in anderen Bereichen untergebracht

werden, teils weil die Notwendigkeit nicht gesehen wird (Brückner, Körppen), teils weil die Kompetenzen in HR nicht vorhanden sind (Neunzlinger). Gegenbeispiele (Weidemann, Kirsch) und konkrete Forderungen nach einer Beteiligung von HR (Habermann, Neunzlinger, Weidemann) zeigen aber, dass wenn HR die Herausforderung annimmt, diese auch gemeistert werden kann. Aber nicht als „Stabstelle“ (Neunzlinger), die sich vor allem um administrative Aufgaben kümmert. Wohl aber als strategischer Partner (Weidemann), der zuverlässig und mit einem Blick auf das Business und auf die Menschen im Unternehmen, agiert und gleichzeitig über genügend Know-how verfügt, um die richtigen, technologischen Entscheidungen zu treffen. Es bleibt die fortlaufende Aufgabe von HR, die Systeme am Laufen zu halten. Technisch auf dem neuesten Stand, mit einem klaren Nutzenversprechen, durch Moderation und Pflege der Inhalte und durch den einzigartigen Blick auf Organisationsstruktur, Kultur und Talente.

6. Schlussfolgerung - Das erweiterte Modell

6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die in dieser Arbeit getätigten Betrachtungen zu der Verwendung von IT für HR-Aufgaben haben gezeigt, dass Lernen, Wissen und Talent besonders wichtige Unternehmensbereiche sind, die einen erheblichen Wertbeitrag leisten und die ohne den effektiven Einsatz von IT heute nicht mehr denkbar sind (Kapitel 3). Um erfolgreich ein strategisches Human Resource Management aufzubauen, das messbare Ergebnisse liefert und zum Unternehmenserfolg beiträgt, ist es unerlässlich, sich zum strategischen Partner zu entwickeln. Dafür ist der Einsatz von moderner Technologie in allen Bereichen Voraussetzung (Kapitel 4). Auch die Auswertung der Experteninterviews ergab, dass die Personalarbeit heute in modernen Unternehmen von Technologie unterstützt wird (Kapitel 5).

Was lässt sich nun für die Fähigkeiten ableiten, die ein modernes, professionelles HR besitzen muss, um als strategischer Partner wahrgenommen zu werden?

Es wurde gezeigt, dass Technologie keine völlig neuen Felder für die Personalarbeit schafft. Doch am Beispiel von eLearning, Wissensmanagement und Talentmanagement wurde deutlich, dass nur durch ein Verständnis für die zugrundeliegenden Technologien und Systeme, die Informationstechnologie so eingesetzt werden kann, dass ihr Nutzen über eine bloße Effizienzsteigerung der Prozesse hinausgeht. Die Fähigkeiten zum erfolgreichen Einsatz dieser Technologien sind keine „technischen“ Fähigkeiten im eigentlichen Sinn. Nötig ist aber, die Werkzeuge genau wie ihre Anwendungsmöglichkeiten zu kennen und zu verstehen und den Mut zu haben, sie auszuprobieren.

Deutlich wurde, dass Technik nicht selbst der Grund für Erfolg ist, wohl aber der durchdachte, sinnvolle und an die besonderen kulturellen Eigenschaften von Unternehmen angepasste Einsatz zu einem zusätzlichen Wertbeitrag von HR erheblich beitragen kann.

Für das Modell von Ulrich et al. (2008) folgt daraus, dass es nicht notwendig ist, das Modell grundlegend zu verändern. Allerdings sind alle Rollen von technologischen Veränderungen betroffen, weshalb auch ihre Beschreibungen angepasst werden sollten. Daher wird nun im Folgenden eine ergänzende Beschreibung der Rollen, wie in Kapitel 2 vorgestellt, vorgenommen, um diese an die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit anzupassen.

6.2. Relationships

Auf Ebene der **Relationships** muss sich HR als Konstrukteur eines internen Netzwerks verstehen, virtuell wie real, das den Austausch und die Zusammenarbeit im Unternehmen sichert. Zwischen Abteilungen und Standorten, Teams und Hierarchieebenen genauso wie zwischen Individuen.

Credible Activist

Ein besonders kritischer Erfolgsfaktor für Wissen, Lernen und den Einsatz sozialer Netzwerke im Unternehmen ist es, diese am Leben zu erhalten. Die Aufgabe des Credible Activists ist es daher, in den Communities moderierend aufzutreten, sich dabei aber auch gleichzeitig für einen aktiven Informationsaustausch stark zu machen. Darüber hinaus setzt er sich dafür ein, dass die Interessen der Mitarbeiter bei dem Aufbau der Netzwerke berücksichtigt werden, darf gleichzeitig aber nicht den Blick für die Resultate, die sich an den Interessen des Unternehmens orientieren, aus den Augen verlieren.

Erweiterung der Rollenbeschreibung durch IT-Einflussfaktoren

- **Kommunikations- und Kollaborationstechniken** vorantreiben
- Interne und externe **Netzwerke** pflegen
- **Communities** moderieren
- **Interessen der Mitarbeiter** einbeziehen
- **Resultate** und **Messbarkeit** im Blick behalten

Credible
Activist

6.3. Systems & Processes

Auf Ebene der Systems & Processes müssen die Systeme und Prozesse der neuen Techniken verstanden, professionell ausgeführt und unterstützt werden. Die Pflege und Aktualisierung der Systeme und die Konzipierung der Prozesse sind Voraussetzung für alle anderen Aktivitäten von HR.

Operational Executor

Der Operational Executor hat damit die Aufgabe, sich um die korrekte Einbindung der Systeme und deren Verwaltung zu kümmern, besonders im Bereich des eHRs, also der Self-Services im weitesten Sinne. Darüber hinaus gibt er im administrativen Teil der Einführung und des Betriebs von IT-basierten HR-Systemen Hilfestellungen, um Einführung und Betrieb möglichst effizient zu gestalten. Um dies zu gewährleisten, ist der Operational Executor auch dafür verantwortlich,

durch die Definition, Einführung und Kontrolle gewisser Standards, die Systeme benutzbar zu halten und allgemein gültige Grundlagen zu schaffen. Dies betrifft auch Themen wie die Zugriffsrechte, um bestimmte, eventuell sensible Bereiche vor wahllosen oder willkürlichen Änderungen zu schützen.

Erweiterung der Rollenbeschreibung durch IT-Einflussfaktoren

Operational
Executor

- **Verwaltung der HR-Systeme**
- **Unterstützung und Begleitung der Einführung** von Systemen in allen Bereichen
- **Einführung und Kontrolle von Standards** für die **Nutzung** und Inhalte der Systeme, beispielsweise für **Wissen** (Wissen vs. Nicht-Wissen), **Lernen** (Aufbereitung und Distribution) und **Zugriffsrechte** (gemeinsame Erarbeitung vs. statische Information)

Business Ally

Der Business Ally hat die Aufgabe, den Einsatz von Technologien am Business auszurichten und weiterhin darauf zu achten, dass deren Nutzen schlussendlich vor allem am Kundennutzen orientiert ist. Dafür müssen Szenarien und Pilotprojekte konzipiert und entwickelt werden, um technisch auf dem neuesten Stand bleiben zu können und, wie auch schon von Ulrich et al. (2008) gefordert, die Business-Technologien weiter vorantreiben zu können, um durch diese die Kollaboration im Unternehmen zu verbessern.

Der Business-Ally hat auch die Aufgabe fortlaufend zu überprüfen, ob eine Integration verschiedener Systeme möglich und sinnvoll sein kann, um effizienter zu arbeiten als mit einzelnen, getrennten Systemen, wie beispielsweise ein integriertes Gesamtsystem für Wissen, Lernen und Talentmanagement.

Erweiterung der Rollenbeschreibung durch IT-Einflussfaktoren

Business
Ally

- Bei der Nutzung von Systemen den **Mehrwert für Business und Kunden im Blick** behalten
- **Entwicklungen im Business** und der **Technologie** erkennen und **Umsetzungsempfehlungen** erarbeiten (Beispiel: Mobiles Arbeiten)
- **Business-Technologien** weiter vorantreiben, besonders Tools zur **Team-Zusammenarbeit** (Kollaboration)
- Kontinuierliche Prüfung von **Integrationsmöglichkeiten der Einzelsysteme**

6.4. Organization Capabilities

Talent Manager / Organization Designer

Einen besonders großen und in dieser Arbeit ausführlich aufgezeigten Einfluss hat die technische Entwicklung auf die Bereiche Lernen, Wissen und Talente. Lernen und Wissen funktioniert in einer Welt, in der das Internet mit Google, Wikipedia und den unendlich vielen weiteren Möglichkeiten immer und überall dabei sein kann anders als noch vor wenigen Jahren. Wissenschaftler entdeckten sogar, dass sich unser Gehirn und unser Gedächtnis durch diese grundlegenden Entwicklungen verändert (Schirrmacher 2011). Talente sind durch die demografische Entwicklung und den „War for Talent“ gefragter denn je und ihre Fähigkeiten als Experten für den nachhaltigen Unternehmenserfolg entscheidende Voraussetzung.

Um als HR einen echten Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen leisten zu können, ist die Nutzung der vorhandenen Potentiale der Mitarbeiter (People) und der Ausrichtung auf den Nutzen für das Kerngeschäft des Unternehmens (Business) entscheidend, so die Argumentation von Ulrich et al. (2008). Damit also die *Talente, Fähigkeiten* und das *Wissen* der Mitarbeiter zu nutzen und ihre Potentiale zu *entwickeln*, in einem integrierten Prozess, anstatt getrennt voneinander. Die Stärke des strategisch denkenden Partners und eines professionellen HRs muss es sein, diese meist getrennt betrachteten Teile zu integrieren, die vorhandene Datenbasis zu nutzen oder eine neue zu schaffen. Dies muss auf Basis der Gesamtunternehmensstrategie geschehen, mit dem Ziel, die Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig einzusetzen und strategisch zu entscheiden, wer wohin entwickelt werden kann und muss und welche Lücken sich heute und in Zukunft daraus ergeben.

Daher ist die einzige Rolle im Modell von Ulrich et al. (2008), für die eine grundlegende Veränderung anstatt Ergänzung gefordert wird, die des „Talent Managers / Organization Designers“. In dieser Rolle müssen Wissensmanagement und Lernen im Unternehmen (im weitesten Sinne, also mehr als Personalentwicklung) noch deutlicher Ausdruck finden, als dies bisher der Fall war. Daher wird in Anlehnung an Ulrich et al. (2009 [sic], S. 36-38) *Talent* zu *Capabilities* erweitert. Darunter fallen alle Fähigkeiten, die ein Unternehmen als Ganzes auszeichnen, welche Fähigkeiten vorhanden sind und wie diese verwaltet und weiterentwickelt werden. Der Expertenansatz wird damit nachdrücklich forciert, denn Wissen als solches hat nur begrenzten Wert. Zusammen mit dem Können von Experten/Talenten, die es kontextbezogen für das Unternehmen und im Dienste des Kunden

einsetzen, entfaltet es sein gesamtes Potential und wird damit zur Capability, zu einer organisationalen Fähigkeit.

Damit rückt das Lernen und Wissen der Experten und Talente in den Vordergrund der Rolle. Dieses neue soziale Lernen und Wissen entscheidet sich besonders in der Verantwortung, die HR in diesem Prozess trägt. In dieser Rolle führt der Einfluss von Technik dazu, dass neue Kompetenzen als Begleiter selbstgesteuerter Lern- und Wissensprozesse notwendig werden. Damit wird HR zum Talent Manager, Organisationsdesigner, Knowledge Facilitator und Learning Coach und -Expert. Kurz: zum Capability Manager & Organization Designer.

Erweiterung der Rollenbeschreibung durch IT-Einflussfaktoren

Capability
Mgr & Org
Designer

- IT-basiertes **Wissensmanagement** vorantreiben
- **eLearning** planen, durchführen und *begleiten*, auch alternative Lernpfade und Redundanzen der Inhalte und Medien schaffen und erlauben
- **Talent- und Kompetenzmanagement** nutzen, den **Experten-Ansatz** auch für (noch) nicht formal anerkannte Kompetenzträger nutzen
- Nutzung der sinnvollen und wertbeitragssteigernden Elemente des **Social Business** als Ziel setzen
- **Anreizsysteme** zur Nutzung von neuen Technologien und Weitergabe von Wissen schaffen
- **Beitrag und Entwicklung** von Individuen messen

Culture & Change Steward

Kultur und Veränderungen sind auch bei Berücksichtigung technologischer Aspekte ein erfolgskritisches Thema. Nur durch eine Kultur, die neue Technologien und deren Nutzung sowie Offenheit für Neues unterstützt, kann der Erfolg von Veränderungen gesichert werden.

Dabei sind Veränderungen und die Unternehmenskultur auf zwei Arten betroffen. Erstens setzt die erfolgreiche Verwendung neuer Techniken, wie unternehmensinterner sozialer Netzwerke und Kollaborationstools, eine neue Art des Denkens und Handelns voraus, zu der nur eine lange, tiefgreifende Veränderung führen kann. Zweitens ist das Change Management selbst durch neue Techniken und Möglichkeiten vom technologischen Wandel betroffen und muss daher erweitert werden, um die Form des „Blended Change“ passend zu Kultur und Stakeholdern einsetzen zu können.

HR ist damit nach wie vor Culture Steward & Change Manager, braucht aber unbedingt neue IT-Kompetenzen zum passenden Einsatz von Social Tools und bei der Einführung neuer Technologien, um ihre Anwendung und Auswirkungen wirklich zu verstehen.

Erweiterung der Rollenbeschreibung durch IT-Einflussfaktoren

- Nutzung von neuen **Social / Web 2.0 - Technologien** zur Unterstützung des Wandels
- **Unterstützung und Begleitung** der Einführung von Systemen in allen Bereichen
- **Kulturelle Voraussetzungen und Veränderungen** im Blick haben

Culture & Change Steward

Strategy Architect

Der Strategy Architect muss die strategischen Implikationen neuer Systeme und Technologien bereits vor ihrer Auswahl verstehen, durchdenken und dafür sorgen, dass diese sich in die Gesamtstrategie einfügen und diese unterstützen. Genauso kann er aber auch Anregungen bei strategischen Entscheidungen liefern, wie diese durch Technologie vorangetrieben werden können.

Die Einbeziehung der Wertschöpfung des Business und schlussendlich des Kunden in alle strategischen Überlegungen bleibt weiterhin entscheidend. Daher bieten sich für den Strategy Architect beispielsweise Überlegungen an, den Kunden in IT-gestützte Prozesse wie das Wissensmanagement oder Lernen im Unternehmen zu integrieren.

Bei richtiger Nutzung der neuen HR-Systeme muss er aber vor allem in der Lage sein, die gewonnenen Daten so auszuwerten und anzuwenden, dass strategische Entscheidungen eine fundierte, belastbare Grundlage bekommen. Die strategischen Überlegungen betreffen darüber hinaus auch die zukünftigen Entwicklungen der IT und ihre denkbaren Einsatzmöglichkeiten.

Erweiterung der Rollenbeschreibung durch IT-Einflussfaktoren

- Datenbasis der Systeme als **Entscheidungsgrundlage** nutzen
- Einbeziehung technologischer Entwicklungen in **strategische Überlegungen**
- **Überprüfung der Wertschöpfung** für den Kunden, eventuell **Einbeziehung** in Wissen und Lernen

Strategy Architect

6.5. Das neue V-Modell

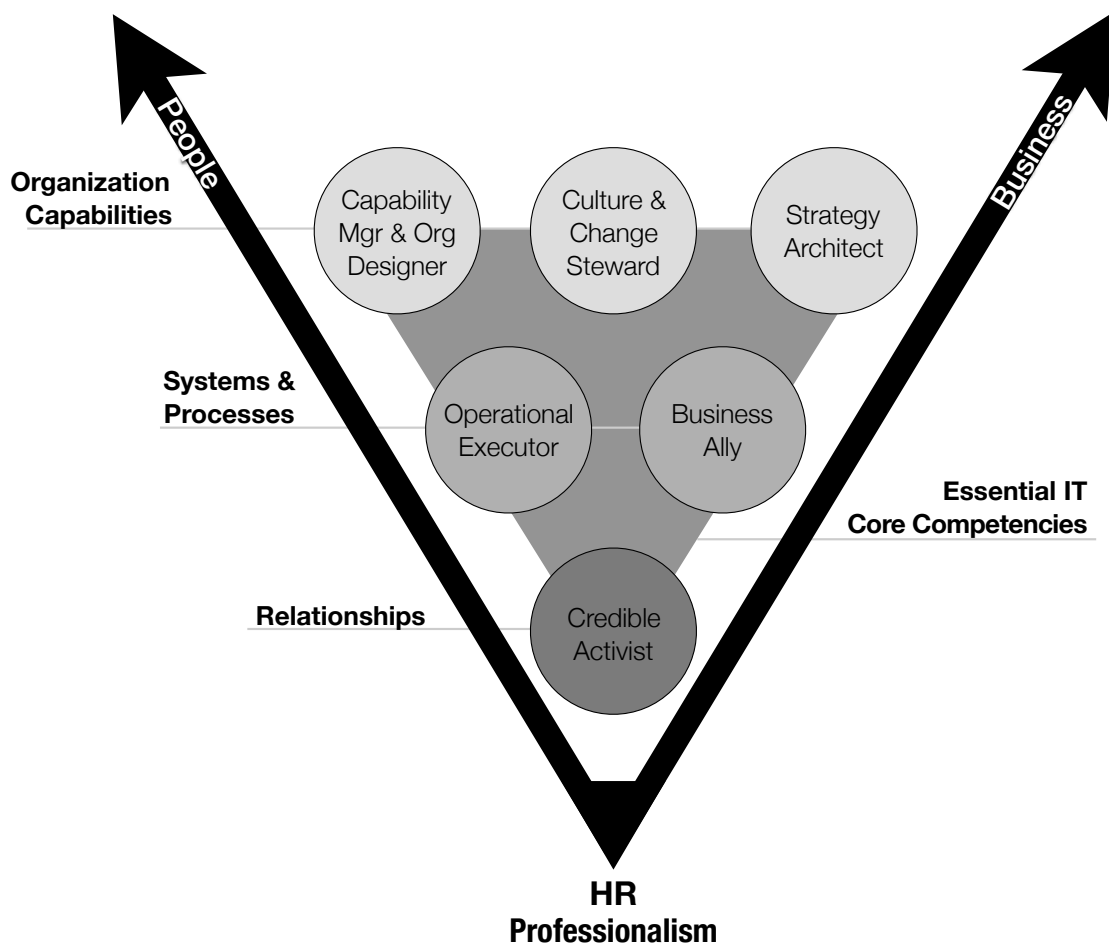


Abbildung 6.5: Das erweiterte Modell: HR Professionalism mit IT-Kernkompetenzen (Dreieck)

Für alle erweiterten Rollen sind diese „neuen“ Fähigkeiten essentiell. IT-Kernkompetenzen also, die ein Verständnis für technologische Entwicklungen und deren Implikationen für *People* und *Business* voraussetzen. Diese notwendigen IT-Kernkompetenzen betreffen alle der von Ulrich et al. (2008) beschriebenen Rollen. Deswegen werden diese im erweiterten Modell in Abbildung 6.5 durch das Dreieck hinterlegt, das alle Rollen betrifft, aber weder Richtung noch Strategie vorgibt, sondern diese unterstützt.

Der Einsatz von neuen Technologien in HR führt nicht dazu, dass völlig neue Rollen eingeführt werden müssen. Wohl aber dazu, dass HR sich klar werden muss, dass es notwendig wird, sich mit IT auseinander zu setzen und auf Entwicklungen rechtzeitig und strategisch zu reagieren. Schlussendlich also eher eine Meta-Kompetenz, um passende und notwendige IT-Kompetenzen zu erkennen und sich selbst aneignen zu können.

7. Fazit

Das „V“-Modell von Dave Ulrich et al. (2008) bietet Human Resource Professionals eine umfassende Auswahl an Fähigkeiten, die notwendig sind, um auch bei strategischen Entscheidungen vom Top-Management ernst genommen und beteiligt zu werden. Die wichtigste Besonderheit des Modells stellt die Einordnung der Rollen zwischen People auf der einen und Business auf der anderen Seite dar.

Doch wurde hier aufgezeigt, dass der technische Fortschritt und die Entwicklung von Technologien und Methoden einen Dreiklang notwendig machen: Business, Menschen *und* Technologie. Allerdings bleibt die Technologie, im Gegensatz zu den ersten beiden, in einer unterstützenden Funktion. Sie schafft keine neuen Rollen in dem Modell, sondern gibt ihnen mehr Tiefe und neue, zumindest aber ergänzende Definitionen.

Moderne Personalarbeit, das wurde deutlich, ist viel mehr als nur Aktenwälzen, Mitarbeiter einstellen, entwickeln und wieder entlassen. Wer als HR mehr sein will, als eine administrative Service-Funktion, muss auf dem Weg zum strategischen Partner einen nachweisbaren Wertbeitrag leisten. Technologie kann dabei eine große Unterstützung sein. Denn diese ist mehr als ein Effizienztreiber der prozessbegleitenden HR-Systeme. Sie schafft völlig neue Wege, Mitarbeiter zu entwickeln, Wissen aufzubauen und zu verwalten, Talente zu identifizieren, Experten einzubinden und revolutionäre Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu schaffen.

Dafür braucht ein professionelles Human Resource Management neue IT-Kernkompetenzen. Diese sind aber nicht rein technischer Natur, sondern stellen vor allem eine gedankliche Erweiterung der vorhandenen Kompetenzen dar. Vom Personalentwickler zum (e)Learning-Coach, vom Wissenssammler zum Knowledge Facilitator. Dennoch bleiben konkrete technische Fähigkeiten notwendig. Beim Datenbankdesign, bei der Konzeption von Systemen, an den Schnittstellen zu anderen IT-Bereichen, bei der Integration von beispielsweise Kompetenz- und Lernsystemen.

Ein wie von Ulrich et al. (2008) gefordertes, professionell aufgestelltes HR, das für sich selbst in Anspruch nimmt, als strategischer Partner ernst genommen zu werden, muss daher über folgende IT-Kernkompetenzen verfügen:

- Ein tiefes Verständnis für die *Möglichkeiten* des Einsatzes der neuen Systeme und deren Implikationen auf *Business* und *People*, operativ wie strategisch.
- Die Fähigkeit, die Tools und Technologien einzuführen, unter Berücksichtigung von Kultur und Change-Maßnahmen, *richtig* einzusetzen, ihren Einsatz zu begleiten und sie durch Moderation, Pflege und Anreizsysteme „am Leben“ zu erhalten.
- Anwendung der HR-spezifischen Stärken auf die neuen Möglichkeiten der technologischen Entwicklung und diese zu kombinieren, z.B. beim Change Management, beim Lernen, beim Talent- und Wissensmanagement.

Die Verinnerlichung und Anwendung dieser Kompetenzen kann einem professionellen HR dabei helfen, die Arbeit im Unternehmen und den eigenen Wertbeitrag zu steigern, um auch in einer hoch technisierten Welt den Anspruch eines strategischen Partners erfüllen zu können. Oft steht dabei mehr die eigene Angst vor neuer Technik, mangelnde Experimentier- und Risikobereitschaft oder die zu strikte Einhaltung von Policies und veralteter Regelungen der Anwendung im Weg und weniger fehlende, konkrete IT-Kompetenzen.

Fest steht: Technologie ist kein Selbstzweck. Wie gezeigt wurde, führt die Einbindung der Systeme und eine konsequente Vernetzung dazu, dass Bereiche als Einheit gesehen werden, die vorher getrennte Systeme waren und Potentiale genutzt werden, die vorher verborgen blieben. Die einzigartige Rolle von HR zwischen People und Business ist prädestiniert dafür, den erfolgreichen Einsatz neuer Technologien zu ermöglichen: Als Change Manager, als Experte für die Capabilities und internen Strukturen des Unternehmens und als strategischer Vordenker auch in technischen Fragen. HR kann damit zum innovativen Treiber der Unternehmensstrategie werden und sich seinen „Platz am Tisch“ verdienen.

8. Quellenverzeichnis

Aschoff, Martin (2006): *Kosten senken und Kundenzufriedenheit steigern mit E-Selfservice* <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Kosten-senken-und-Kundenzufriedenheit-steigern-mit-E-Selfservice/1490> [16.02.2012]

Bassi, Laurie (2010): *5 Stages of Workplace Learning*, <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/trainsta.html> [04.02.2012]

Bassi, Laurie; Harrison, Paul; Ludwig, Jens; McMurrer, Daniel (2004): *The Impact of U.S. Firms' Investments in Human Capital on Stock Prices* http://www.bassi-investments.com/downloads/ResearchPaper_June2004.pdf [27.12.2011]

BCG (2011): *Creating People Advantage 2011*. In Zusammenarbeit mit der European Association for People Management. <http://www.bcg.de/documents/file87639.pdf> [12.11.2011]

Birkenkrahe, Marcus (2002): *How large multi-nationals manage their knowledge*, University of Auckland, Business Review Volume 4, 2/2002.

Bughin, Jacques; Chui, Michael; Miller, Andy (2009): *How companies are benefiting from Web 2.0*, McKinsey on Business Technology, Number 17, Autumn 2009, S. 10-17.

Claßen, Martin; Kern, Dieter (2006): *Studie HR Business Partner*, Capgemini Consulting, http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr_business_partner/?d=D4B13364-C2A9-2C40-695E-A5D1DD7D4965 [28.11.2011]

Claßen, Martin; Kern, Dieter (2010): *HR Business Partner*, 1. Aufl., Köln: Luchterhand/Wolters Kluwer

Collins, Jim (2001): *Good to Great - Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, London: Random House Business Books

Cross, Jay (2007): *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*, 1. Aufl., San Fransisco: Pfeiffer

Cross, Jay (2010): *Workspace evolution*, auf seinem Blog unter: <http://www.informl.com/2010/05/07/workspace-evolution/> [20.01.2010]

Dittler, Ullrich [Hrsg.] (2003): *E-Learning*, 2. Aufl., München: Oldenbourg Verlag

Habermann, Frank (2011): *Netzwerke 2.0: Management zwischen Ordnung und Chaos*, Information Management und Consulting 26, 4/2011, S. 65-70

- Hart, Jane (2010):** *Workscope evolution*, auf ihrem Blog unter:
<http://janeknight.typepad.com/socialmedia/2010/05/5-stages-of-workplace-learning.html> [20.01.2010]
- Holtbrügge, Dirk (2010):** *Personalmanagement*, 4. Aufl., Heidelberg: Springer
- Human Capital Institute (2008):** *The State of Talentmanagement: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities*, in Zusammenarbeit mit Hewitt's Human Capital Consulting
- IBM (2011):** *The Social Business - Advent of a new age*, http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us__en_us__socialbusiness__epw14008usen.pdf [04.01.2012]
- IBM (2012):** *Social Business*, auf IBM.com. <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/socialbusiness/segments/index.html> [02.01.2012]
- IBM Global CHRO Study (2010):** *Personalführung in einer grenzenlosen Welt - Executive Summary*. <http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/chrostudy2010/> [02.02.2012]
- Jessl, Randolph (2011):** *HR-TRANSFORMATION: Die ganze Wahrheit über HR*, Personalmagazin 04/2011.
- Kirkpatrick, Donald L.; Kirkpatrick, James D. (2008):** *Transferring Learning to Behavior*, 3. Aufl., San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Klein-Kretzschmar, Jörg (2003):** *e-Content – Ausprägungsformen und Integrationsaspekte* in: *Information Management & Consulting*, 18. Jg., H. 1/2003, S. 29-33
- Knemeyer, Robert (2011):** *Was Admin-Profis wirklich leisten*, in *Personalmagazin* 01/12, S. 48-50.
- Kotter, John P. (1996):** *Leading Change*, McGraw-Hill Professional / Harvard Business School Press
- Lavoy, Deb (2011):** *Enterprise Collaboration Requires Critical New Skills*
<http://www.cmswire.com/cms/enterprise-collaboration/enterprise-collaboration-requires-critical-new-skills-010436.php> [04.02.2012]
- Lawler, Edward E.; Mohrman, Susan Albers (2003):** *Creating a Strategic Human Resources Organization*, 1. Aufl., Stanford: Stanford University Press
- LeNir, Phil; Creelman, David (2012):** *Why Does H.R. Too Often Kill Innovation?*
<http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2012/01/23/why-does-hr-too-often-kill-innovation/> [24.01.2012]

Maske, Philipp; Breitner, Michael H. (2007): *Qualification of Top and Middle Managers in Special M(obile)-Learning Scenarios*, in Breitner, Michael H.; Bruns, Beate; Lehner, Franz [Hrsg.] (2007): **Neue Trends im e-Learning** 1. Aufl., Heidelberg: Physica-Verlag

McAfee, Andrew (2006): *Enterprise 2.0, version 2.0*. In seinem Blog unter: http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/ [10.02.2012]

Meifert, Matthias T. [Hrsg.] (2010): *Strategische Personalentwicklung*, 2. Aufl., Heidelberg: Springer

Oakes, Kevin (2006): *Talent Management: The New Silver Bullet?* SumTotal Systems http://www.sumtotal.com.au/assets/whitepapers/talent_mgmt_silver_bullet.pdf [10.02.2012]

Pontefract, Dan (2011a): *Time's up in Chief Learning Officer*, 02/2011, S. 50, auch online unter <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/mediatec/clo0211/#/52> [20.12.2011]

Pontefract, Dan (2011b): *Dear Kirkpatrick's: You Still Don't Get It*, auf seinem persönlichen Blog unter <http://www.danpontefract.com/?p=722> [21.12.2011]

Prieß, Arne; Gorges, Heike (2011): *HR-Transformation: Wozu und wie?* In Personalmagazin 04/2011, S. 24-27.

PwC (2007): *Managing tomorrow's people - The future of work to 2020*, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-future-of-work.pdf> [17.02.2012]

Reiß, Michael; Steffens, Dirk (2009): *Augmented und Blended Learning: Potenzial hybrider Lernumgebungen*. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 271, S. 102-113.

Schäppi, Bernd; Andreasen, Mogens M.; Kirchgeorg, Manfred; Radermacher, Franz-Josef (2005): *Handbuch Produktentwicklung*, 1. Aufl., München: Hanser Verlag

Schirmacher, Frank (2011): *Die Revolution der Zeit*, FAZ online, <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/digitales-denken/leben-im-takt-des-internets-die-revolution-der-zeit-1667.html> [15.01.2012]

Schooley, Claire; Hamerman, Paul D.; Vitti, Ralph (2010): *The Four Pillars Of Talent Management*, Forrester Research, Inc. <http://www.oracle.com/us/corporate/analystreports/enterprise-application/forrester-talent-mgmt-083868.pdf> [21.01.2012]

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005): *Management*, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Stillman, Jessica (2012): *Training at a distance? Don't even try, warn CEOs*,
<http://gigaom.com/collaboration/training-at-a-distance-dont-even-try-warn-ceos/>
[17.01.2012]

Suarez, Luis (2011): *Why Best Practices Don't Work for Knowledge Work*,
<http://www.entreprisecollaborative.com/index.php/en/articles/183-pourquoi-les-meilleures-pratiques-ne-fonctionnent-pas> [04.02.2012]

Trost, Armin; Jenewein, Thomas [Hrsg.] (2011): *Personalentwicklung 2.0*, 1. Aufl., Köln: Wolters Kluwer/Personalwirtschaft

Ulrich, Dave (1997): *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt; Yonger, Jon (2008): *HR Competencies – Mastery at the Intersection of People and Business*, The Society for Human Resource Management / RBL institute

Ulrich, Dave; Brockbank Wayne; Younger, Jon; Nyman Mark; Allen, Justin (2009): *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside in*, McGraw-Hill Professional

Weidemann, Sabine (2010): *Wissensbaum und Wissensmanagement*, Präsentation der CCE, [http://www.timetoact.de/ttacms.nsf/id/cms-wissensmanagement-in-der-praxis-de/\\$file/CCIntranet_Wissensbaum.pdf](http://www.timetoact.de/ttacms.nsf/id/cms-wissensmanagement-in-der-praxis-de/$file/CCIntranet_Wissensbaum.pdf)
[10.02.2012]

Alle online abrufbaren Quellen in der zitierten Version sowie diese Arbeit als digitale Versionen (farbig und s/w), können abgerufen werden unter:

<http://c20.de/masterthesis.php>

Passwort: Wird in der „Public Version“ nicht angezeigt.

9. Anhang

Anmerkungen des Autors zu den Interviewprotokollen

Die Protokolle entstammen Notizen, die während der Interviews durch den Verfasser erstellt wurden und den Audio-Aufzeichnungen, die bei einigen der Interviews gemacht wurden. Die hier stichwortartig aufgeführten Zusammenfassungen sind bereits stark gekürzt und ergebnisorientiert aufgeführt, daher auch ohne die gestellten Fragen.

Inhaltlich sind die Informationen auf die jeweils genannten Interviewpartner zurückzuführen, die einzelnen Formulierungen stammen in aller Regel aber vom Verfasser und sind deswegen im Haupttext der Arbeit u.U. nicht als wörtliches Zitat gekennzeichnet, auch wenn sie wie hier aufgeführt wörtlich übernommen wurden.

9.1. Protokoll - Interview Sabine Weidemann

Datum: 6. Januar 2012

Funktion: Knowledge Managerin bei der CCE AG

- Weidemann ist Knowledge Managerin bei Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG, 10.000 Mitarbeiter, nur in Deutschland tätig. Abfüller für internationalen Coca Cola Konzern
- Lernen, Wissen und Social Media gehören zusammen, strategisch besonders entscheidend
- Wissensmanagement (WM) bei CCE eingegliedert in HR Strategy - Learning & Development
- WM war früher Lotus Notes Datenbank in Intranet, schlechte Usability, kaum Nutzungsmöglichkeiten
- Grundlage für neues System bildet Wissensbaum (siehe Abbildung in Text)
- Äste durch cross-funktionalen Dialog
- Es gibt nur einen Gärtner, der Äste administriert
- System verfügt über Tagging-Funktionen, Volltextsuche (Typ, Ort, Thema)
- Inhalte können abonniert werden, Anzeige dann auf Intranet-Startseite
- System hat hauptsächlich User-generierte Inhalte, damit Kehrseite des eLearnings

- Technik-gestützte Personalentwicklung auch durch Blended-Learning-Trainings, u.a. von externen Anbietern
- Transparenz bei Wissen, Kursen und Lernen besonders wichtig, daher Darstellung über Baum und Lernportal
- Erfolgsfaktor ist u.a. professionelle, benutzerfreundliche Aufbereitung von Wissen, angepasst an Bedürfnisse der Zielgruppe. Gleicher Inhalt in verschiedenen Formen möglich und denkbar
- Erfolgsmessung momentan noch schwierig, Clickanalyse-Tool für WM kommt, Lernerfolg wird durch Feedback der User und Qualität der Zusammenarbeit mit Fachabteilung gewährleistet
- Autorenmeetings zur Abfrage der Zufriedenheit
- Intranet-Kernteam steuert Weiterentwicklung, Content durch Fachbereichs-Autoren
- Zukünftig wichtig: mobile Learning, Learning Nuggets, Wissen „On Demand“
- Für CCE für Zukunft besonders wichtig: Nutzung von Social Media im Unternehmen. Soll durch Social Media-Gesamtstrategie geregelt werden. Bei CCE nicht - wie üblich - durch Marketing, sondern durch HR Strategy.
- Pilotprojekte (z.B. zu virtuellen Workspaces, Social Learning Tools) um Erfahrungen mit Einsatz von neuen Medien zu sammeln. Expertenwissen soll damit auch gestärkt werden. Dadurch komplexe Probleme schneller lösen
- Communities zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern. Beispiel heute schon: Praktikanten. Zukünftig auch Experten im Ruhestand.
- Herausforderungen: Change Management, fortlaufender, ergebnisoffener Prozess, „People - Objectives - Strategy - Technology“ einhalten

9.2. Protokoll - Interview Axel Kirsch

Datum: 31. Oktober 2011

Funktion: Personalvermittler bei Hays Recruiting Experts Worldwide

- Positive Erfahrungen mit Personalentwicklung mit IT-Unterstützung
- Starkes Intranet bei Hays, ausgerichtet auf verschiedene Spezialisierungen und Fachgebiete der Personalvermittler
- Verschiedene web-based Trainings werden angeboten

- Mit Headset an PC, entweder in Lernmodulen oder live. Teils eingekauft (z.B. zu SAP), teils von internen Experten erstellt, Inhalte müssen dabei an Spezialisierungen der Mitarbeiter angepasst werden. Hohe Eigenverantwortung bei der Auswahl der passenden Trainings.
- Externe Social Media-Aktivitäten durch Social Media-Beauftragte für jeweilige Kanäle (z.B. Facebook- / Twitter-Beauftragter) zur Außendarstellung. Koordination über Personalentwicklung.
- Verschiedene Werkzeuge zur Online-Kollaboration, um Mitarbeiter über Standorte hinweg zu verbinden. Funktioniert aber nicht in konservativ geprägten Unternehmen.
- Für interne Wissensweitergabe ist HR zuständig. CRM-System speichert Kunden, Verwaltung von Kandidaten und komplette Konversationen (inkl. eMails, Telefonprotokolle, etc.) plus Ersteller der Informationen, werden damit zu Experten für den Kunden
- Wiki für die Ablage von Informationen von allgemeinem Interesse, pflege aber nur von einzelnen Personen, Ablage von Dokumenten und Formularen
- Personenverzeichnis mit Experteninformationen wichtig, für Ansprechpartner in Spezialfällen.

9.3. Protokoll - Interview Gunnar Brückner

Datum: 28. Dezember 2011

Funktion: Ehemaliger Chief Learning Officer bei dem United Nations Development Programme, selbstständiger Berater (coachingplatform Inc.), Koordinator für den internationalen Rollout eines Oracle-basierten Talent Management-Systems im United Nations Sekretariat in New York.

- Talent Management wird immer mehr zu „People Capability Strategy“, mit Fokus auf die persönlichen, speziellen Fähigkeiten („Capabilities“) der Individuen
- Erfolgreiches Wissensmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass Bedingungen geschaffen sowie Hürden minimiert werden, um Austausch zu gewährleisten. Dokumentation im klassischen Sinn führt zu „weg sperren“ in Schubladen. „Guardians of Knowledge“, schon der Ausdruck zeigt, dass es um das „Beschützen“ und nicht das Teilen von Wissen geht.
- Oft Katastrophe, wie Wissensmanagement aktuell gemacht wird. Kein systemischer Ansatz.

- Wo Wissensmanagement oder auch eLearning angesiedelt ist, ist schlussendlich egal. Die Erfahrung zeigt, dass es oft sinnvoll ist, HR damit zu beauftragen, aber nicht zwingend. Wichtig ist, dass die Abteilung stark genug für die Aufgabe ist und einen Gesamtbezug sehen und herstellen kann. Das wird oft dadurch erschwert oder sogar blockiert, dass weder dem „Learning“ noch „Knowledge Management“ ein „Platz am Tisch“ - also bei strategischen Entscheidungen auf Vorstandsebene - zugedacht wird und Mitspracherechte fehlen.
- Problem bei klassischen, selbst blended, Trainings: Informationen oft schon veraltet, bevor Training stattfinden kann. Damit zu spät und wird Bedarf nicht gerecht.
- Wissensmanagement und (e)Learning sind schlussendlich zwei Seiten der selben Medaille.
- Konkrete Erfahrungen: Blogs und Wikis bei UN Volunteers. Besonders entscheidend für den Erfolg war hier, dass der unmittelbare Nutzen für die Teilnehmer erkennbar war.
- Wichtig für Erfolg, für Performance Support:
 1. Learner Centricity. Der Lernende muss im Mittelpunkt der Bemühungen stehen, nicht die Inhalte.
 2. Just in Time not Just in Case. Inhalte, wenn man sie braucht, nicht schon auf Vorrat.
 3. Menü-basierte Herangehensweise. Keine fixen Lernstrukturen und linearen Lernpfade, sondern dem Nutzer Möglichkeiten zur individuellen Herangehensweise schaffen, wenn möglich sogar Redundanzen schaffen, bezüglich Nutzung verschiedener Medien für gleiche / ähnliche Inhalte
- Rapid eLearning und mobiles Lernen helfen dabei, schnell, unterwegs, vor Ort oder bei konkretem Bedarf kleine Wissens-„Häppchen“ aufzunehmen und direkt einzusetzen.
- Die Erfahrung zeigt, Input von Wissen hat besonders dort geklappt, wo die Moderation gut war und der Grund für den Austausch sehr klar war.
- Für Messung des Erfolgs: die Frage bleibt, wie man den „Impact“ von Learning- und Knowledge Management-Aktivitäten misst. Wie stellt sich dadurch der Business Erfolg ein?

9.4. Protokoll - Interview Peter Körppen

Datum: 9. Januar 2012

Funktion: Leiter Personal/Recht/Weiterbildung Cornelsen Verlag GmbH

- 1.500 Mitarbeiter bei Cornelsen am Standort, 3.500 Mitarbeiter Gruppen-weit, deswegen auch weniger Einsatz von IT-Systemen
- Aufbau von Wissensmanagement-System wurde vor 2010 versucht, ging aber in Restrukturierungsprozess unter. Verantwortung eher nicht im Personalbereich, bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei Einführung ist wichtiger Erfolgsfaktor
- Kollaborationssoftware: Share Point als Teamportal, Verantwortung zur Nutzung liegt bei Teams
- In Zukunft soll Talent-Management-System eingeführt werden, zur Unterstützung von Personalentwicklungsmaßnahmen und zur Analyse, besonders von absolvierten Maßnahmen
- Momentan kein eLearning. Pilotprojekt gescheitert, wegen Ablehnung der Unternehmens-eigenen eLearning-Experten
- Herausforderungen für Zukunft: Social Media-Einsatz im War for Talents, Employee Self Services. Genügend Grundverständnis für Aufbau und Konzeption (Datenbanken und Prozesse)
- Für Social Media: Kanäle und Nutzung der verschiedenen Netzwerke und Tools entscheidend. Auch SEO (Search Engine Optimization) wichtig.

9.5. Protokoll - Interview Gabriele Neunzlinger

Datum: 2. Februar 2012

Funktion: Selbstständige Beraterin und Marketing-Expertin, ehemalige Mitarbeiterin von Storck im Bereich Marketing / Marktforschung

- War bei Konzeption und Einführung eines Wissensmanagementsystems bei Storck 2004 im Bereich Marketing / Marktforschung beteiligt. Ziel: Einarbeitung der Mitarbeiter und gemeinsamer Ort für Informationen.
- Vorteil war Wissen über Informations- und Kommunikationstechnologien, Datenbankarchitektur -> Programmierer / Entwickler verstehen und mitreden.
- Erfolgsfaktor für Wissensmanagement: nicht an Benutzern vorbei entwickeln was Komplexität und Usability angeht, Kategorisierungssystem, Zugriffsrechte,

Volltextsuche. System muss am Leben erhalten werden, sonst schnell „Wir wissen ja schon alles“-Haltung -> Aktualisierungen dringen nicht mehr bis zu Nutzern vor

- Projekt wurde nur von Fachabteilung durchgeführt, ohne Beteiligung von HR, da dort nicht die entsprechenden Fähigkeiten vorhanden waren. Weder technisch, noch im Hinblick auf Organisationsentwicklung. Wäre aber im Hinblick auf die Auswirkungen in der Gesamtorganisation wichtig gewesen, systemische Betrachtung.
- HR war in diesem Fall eher Stabstelle, gut für Jobinterviews, Zeugnisse und konkrete Probleme -> „nett, dass es sie gibt“. Genauso PE eher „nice to have“. Seminare wurden als Incentives anstatt als Entwicklungsmöglichkeit gesehen. Kein ganzheitlicher Ansatz.
- Social Business-Systeme: schwierig. Kann die Kernmotivation von Facebook, Wikipedia etc. auf das Unternehmen übertragen werden? Warum soll man sich als Experte outen, um dann 100 Anfragen täglich zu bekommen? Wie entfremdet man im Unternehmen jemanden?
- Belohnungsstruktur absolut entscheidend zur Aufrechterhaltung der Motivation, Incentives oder über Selbstwertgefühl.
- HR sollte aber die Kompetenzen haben, dafür zu sorgen, dass große Investitionen in Technik nicht vergeudet werden. „Schlussendlich scheitern derartige Projekte doch immer am ‚Human Factor‘“

9.6. Protokoll - Interview Julia Armbrrecht

Datum: 28. Januar 2012

Funktion: Selbstständige Change-Beraterin, „Change Excellence“

- Seit 6 Jahren als Change-Beraterin tätig, unter anderem bei Bombardier Transportation im Information Systems Change Management.
- Auch im Zeitalter von Web 2.0: Change Projekte als erstes von Menschen und sozialen Kompetenzen abhängig. Tools/Technologien wirken unterstützend/befördernd: „Blended Change“, sinnvolle Verbindung von OE und Online-Werkzeugen.
- Sinnvoller Mix von klassisch und modern notwendig.
- Kenntnis und Akzeptanz der Zielgruppe und Stakeholder notwendig, Unternehmenskultur berücksichtigen.

- Veränderungsprojekte beruhen auf Kommunikation und Reflexion. Aktualität von Informationen und höhere Kommunikationsgeschwindigkeit erhöhen transparenten Austausch. Geeignet z.B. Newsletter, virtuelle Konferenzen, Wikis, Weblogs, Podcasts. Können zu besserem Verständnis der Notwendigkeit des Wandels führen. Im Gegensatz zu Einweginformation, die wenig effizient ist.
- eLearning auch im Change für Aufbau notwendiger Kompetenzen, zeit-/ortsunabhängig, interaktiv, angepasst an Zielgruppe.
- Online-Befragungen helfen bei Feedbackschleifen und Einfangen von Stimmungen; CoPs Erfahrungen aus Pilotprojekten zu sammeln und zur Kooperation und Koordination.
- In der Praxis noch wenig verbreitet. 1. weil Change Managern die Erfahrungen fehlen, 2. Infrastrukturen fehlen, Policies und Datenschutzbestimmungen den Einsatz verbieten, 3. Skepsis gegenüber Potentialen und Effekten der neuen Medien, es fehlen zuverlässige Daten, um positive Auswirkungen belegen zu können.
- Persönlich aber überzeugt, dass technische Hilfsmittel besonderes bei Visualisierung und Emotionalisierung helfen, den Wandel erfolgreich zu gestalten und neue Qualität des Change Managements ermöglichen.
- Face-to-Face Kommunikation wird aber niemals ersetzt werden können. Wichtig zur Vertrauensbildung und Motivation.
- Unterschied zwischen Change Management mit Technologie und für Technologie-Projekte, wie die Einführung von neuen IT-Systemen, erforderliche IT-Fähigkeiten unterscheiden sich dabei grundlegend.
- Bei IT - Change Management ist der Change Manager vor allem Dolmetscher zwischen Business und IT, erfordert Verständnis der Denk und Sprachwelten. Außerdem wichtig, Ängste und Widerstände durch Vorteile und Möglichkeiten der Systeme erklärend abzufedern.
- IT - Changeprojekte haben allerdings weniger mit kulturellen Veränderungen zu kämpfen und sind daher oft einfacher durchzuführen. Allerdings finden Mitarbeiter bei großem Widerstand schnell kreative Wege, „work-arounds“ zu schaffen.

9.7. Protokoll - Interview Prof. Dr. Frank Habermann

Datum: 8. Februar 2012

Funktion: Professor an der HWR Berlin, Geschäftsführer und Gründer/Partner der Becota Consulting & Talent Association

- Klare Voraussetzungen bei Belohnungsstrukturen im Wissensmanagement. Incentives funktionieren nicht hierarchisch, Austausch kann nicht von oben erzwungen werden, führt nicht zu produktivem Wissen, sondern zur stupiden Zielerfüllung.
- Bidirektionaler Austausch funktioniert, wenn Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen da sind und Erwartungshaltung etabliert ist, dass für Anstrengungen zuverlässig etwas zurückfließt. In Form von Anerkennung / neues Wissen / etc.
- Damit funktioniert Wissensmanagement und kollaboratives Lernen, auch das Social Business, nur, wenn bereits bei der Personalauswahl auf Einstellungen geachtet wird, zusätzlich Verankerung in Führung und Organisation sowie starke Kultur als Treiber für Motivation.
- Mitwirkung von HR sehr wichtig, bei Konzeption und Aufbau der Systeme, für kulturelle Integration bei Organisationsstruktur und notwendigen Veränderungsmaßnahmen.

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, Bastian Hagmaier, geboren am 10.09.1984 in Münsingen, dass die hier vorliegende Masterthesis durch mich selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die inhaltlich oder wörtlich aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner anderen Prüfungsbehörde vor und wurde bisher nicht veröffentlicht.“

Berlin, 20. Februar 2012,

Bastian Hagmaier