ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Milling, Marc

Preprint

HRM als strategischer Datenanalyst: Durch Micro-Futuring zur vorausschauenden Unternehmensentwicklung

Suggested Citation: Milling, Marc (2024) : HRM als strategischer Datenanalyst: Durch Micro-Futuring zur vorausschauenden Unternehmensentwicklung, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/289206

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

HRM als strategischer Datenanalyst: Durch Micro-Futuring zur vorausschauenden Unternehmensentwicklung

(Marc Milling)

Summary:

Der vorliegende Aufsatz betrachtet die vertiefende Integration des Human Resource Managements (HRM) in die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Hierbei wird ein Modell vorgestellt, das HRM als wichtigen Datenanalysten zwischen der externen Unternehmensumwelt und den internen Strukturen positioniert. Durch den Einsatz von fortlaufendem Data-Mining und Data-Analytics soll HRM in der Lage sein, Veränderungen und Schwerpunktverschiebungen in den Stellenprofilen des Wettbewerbsumfelds frühzeitig zu erkennen. Die Ergebnisse dieser Analyse können dann mit den internen Bedarfen abgeglichen werden, um Szenarien zu entwickeln, die es dem Management ermöglichen, strategische Anpassungsentscheidungen vorausschauend zu treffen. Dieser Ansatz basiert auf dem Konzept des Micro-Futuring, das Unternehmen dazu befähigt, sich präadaptiv zu entwickeln und zu positionieren. Durch eine frühzeitige Identifizierung und proaktive Reaktion auf Markttrends und Veränderungen können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und langfristigen Erfolg sicherstellen.

Das „intelligente“ Unternehmen als vorausschauende Organisation

„Dynaxität“, verstanden als immanentes Zusammenspiel von Komplexität und Dynamiken im VUCA Marktumfeld, manifestiert sich als logische Konsequenz in einem permanenten Anpassungsprozess unternehmerischer Zielsetzungen und Ausrichtungen. Zukunftsfähige Unternehmen begegnen diesen Herausforderungen mit entsprechend flexiblen und transformativen Steuerungskonzepten.

Die drei großen A - Antizipation, Adaption und organisatorische Ambidextrie - sind in dieser Hinsicht nicht nur wegweisend, sondern fungieren regelrecht als Leitprinzipien. (vgl. Töpfer, Brabänder, Leffler, Silbermann 2023: S. 357 ff.). Vorausschauende Unternehmen etablieren diesbezüglich integrative End-to-End Abläufe und Prozesse über interne und externe Schnittstellen hinweg. Silo-Denken und isolierter Prozesse sind darin passé. Die Vision ist das „intelligente Unternehmen“, welches Produkte, Produktion und Prozesse über innovative Technologien in der Organisation ganzheitlich integriert. Und zwar über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg (vgl. Wassermann 2004: S. 41 ff.; UNIORG 2024).

Zweifellos bilden die unternehmensspezifischen Daten-Ökosysteme eine wesentliche Grundlage dafür. Sie ermöglichen es, marktspezifische Anforderungen und Veränderungen abzubilden und diese optimal mit den internen Prozessen und Entscheidungen eines Unternehmens zu verknüpfen. Ein „intelligentes Unternehmen“ baut somit auf Business Intelligence, welche Geschäftsdaten sammelt, analysiert und in entscheidungsrelevante Erkenntnisse umwandelt. Die Aggregation und Auswertung erfolgt dabei im besten Falle und je nach Architektur mehrdimensional (vgl. Schön 2022: S. 7 ff.). Unternehmensinterne Daten werden ebenso erfasst wie Marktdaten zu bspw. Wettbewerberverhalten und Branchentrends. Durch die Entwicklung eines digitalen Marktabbildes im exemplarischen Kontext von:

- Wie agieren Mitbewerber im Markt?
- Welche Trends entwickeln sich?
- Was kann für unsere Organisation bereits relevant sein oder noch werden?

können Veränderungsindikationen gewonnen und operative und taktische Anpassungsfragen identifiziert und Geschäftsentscheidungen verbessert werden. Auf der zeitlichen Betrachtungsachse spielen dabei nicht nur historische sondern gerade auch marktaktuelle Daten eine bedeutende Rolle. Durch deren Verschränkung wird, KI basiert, die unternehmensrelevante Zukunft, im Sinne eines Micro-Futuring, modellierbar (siehe Abb. 1).

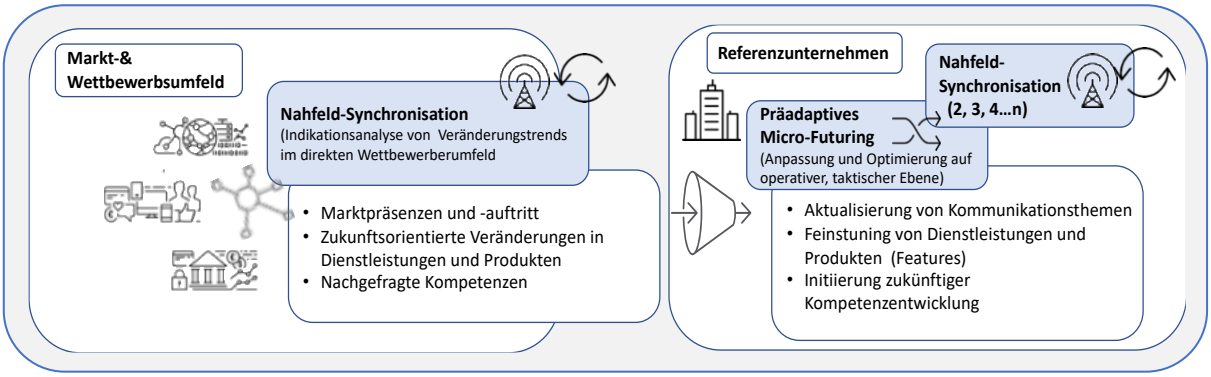

Abbildung 1: Über die Wettbewerbsbetrachtung zur unternehmerischen Zukunftsmodellierung.

Das „intelligente Unternehmen“ ist somit im Kern eine vorausschauende Organisation. Vorausschau als Verschränkung einer permanenten, im Unternehmensnahfeld liegenden Markt- und Wettbewerberevaluation mit dem Ziel, Veränderungsindikationen im Markt frühzeitig zu erkennen um aktiv unternehmensrelevante Anpassungen einzuleiten.
Dabei geht es gerade nicht um radikale Transformation, sondern um Präadaption (vgl Glockner, Neef 2024), um ein flexibles und reaktionsschnelles Agieren, bevor Veränderungstendenzen sich zu einem regelrechten Veränderungsdruck etablieren und vollständig eintreten. Dieser Ansatz geht über eine rein reaktive Herangehensweise hinaus und ermöglicht es Unternehmen, sich proaktiv auf Veränderungsindikationen einzustellen.

Die (Innovations-)Rolle von HRM innerhalb eines „intelligenten“ Unternehmens

Human Ressource Management (HRM) kommt in der beschriebenen vorausschauenden, Organisation eine funktional erweiterte Bedeutung zu. Zentral ist darin die effektive Abbildung und Verknüpfung administrativer und operativer HR-Prozesse innerhalb cloudbasierter Steuerungsplattformen. Zusätzlich dazu rückt jedoch die datenbasierte Anbindung zwischen HRM, anderen Abteilungen und Geschäftsabläufen in den Mittelpunkt. Ein Daten-Ökosystem entsteht. Die effektive Integration von HRM dient darin nicht mehr nur einer operativen Effizienz- und Performancemessung, sondern spielt eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung des Micro-Futuring im unternehmerischen Nahfeld. Durch die Analyse der Konkurrenzlandschaft im Marktumfeld, insbesondere durch die Auswertung von Stellenbeschreibungen (wie z.B. Anforderungen an High-Performance-Profile, Veränderungen

in Aufgabenbereichen und Kompetenzen), kann HRM dazu beitragen, zukünftige Entwicklungen auf mikroökonomischer Ebene frühzeitig vorherzusehen. Auf diese Weise unterstützt HRM das Micro Futuring, indem es präadaptive Unternehmensgestaltung fördert und die strategische Ausrichtung im unternehmerischen Nahfeld stärkt.

Wird HRM unternehmerischen Gesamterwartungen gerecht? Ein Einblick in die aktuelle Debatte

Doch wie charakterisiert sich die aktuelle Wahrnehmung von HRM und deren Einbindung im Unternehmensalltag? Um die beschriebene innovative Integration von HRM in Unternehmen zu erreichen, müssen sowohl HR-Abteilungen als auch die Managementebenen eine gewisse kommunikative Distanz in der operativen Realität der Zusammenarbeit überbrücken.
Mit Blick auf die aktuelle Personio Studie 2023: „Schulterschluss von HR und Geschäftsführung: Wie Unternehmen zukunftssicher werden“ wird die Anbindungsdiskrepanz und geringe Integration von HR in unternehmerische Strategiefragen erneut deutlich (vgl. Personio 2023: S.8). 50% der Befragten Geschäftsführungen bemängeln dabei nicht nur die geringe Einbindung von HR, sondern bemängeln auch den zu geringen Input seitens HR (58%).
Die eingangs erwähnte Diskrepanz zwischen Leitungsebene(n) und HRM wird in den zusammengefassten Problemstellungen deutlich (vgl. Abb. 2).

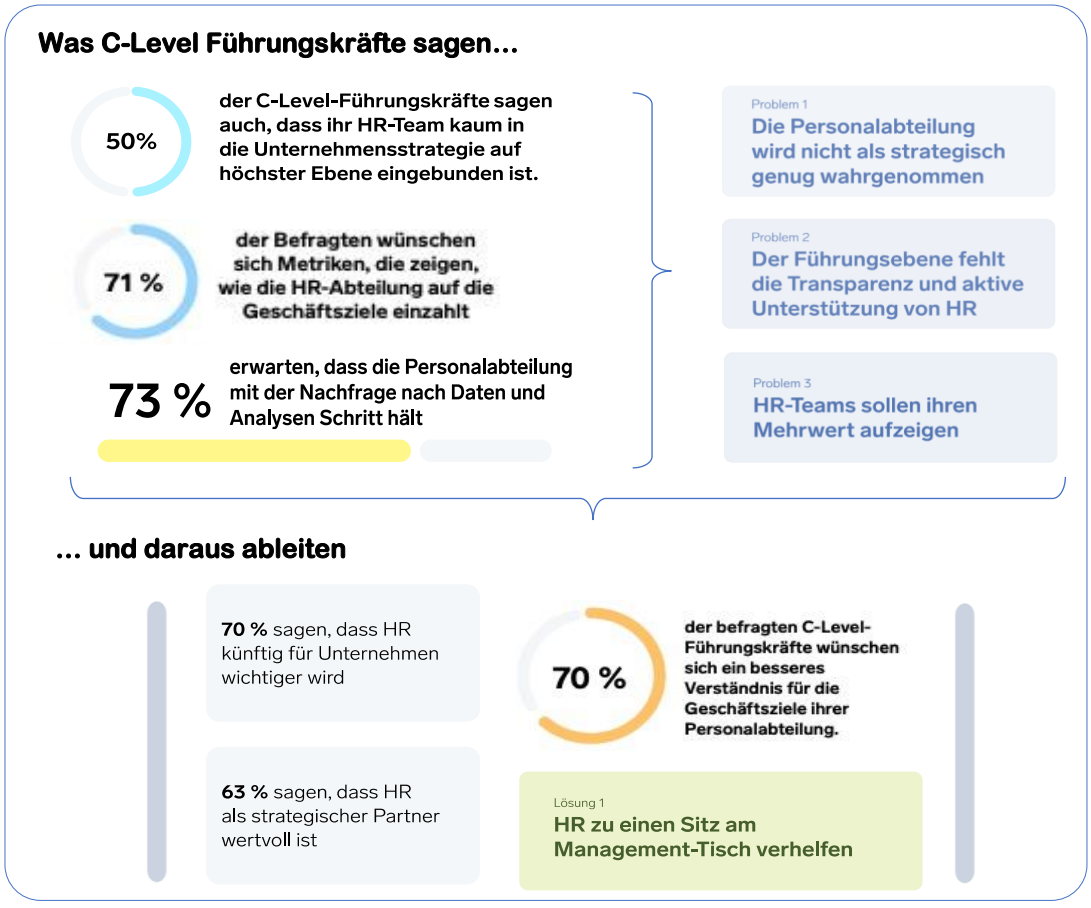

Abbildung 2: Kernaussagen der Personio Studie 2023 zu Diskrepanzen zwischen HR und Geschäftsführung

Doch warum gelingt der geforderte Schulterschluss und die damit verbundene funktionale Erweiterung von HRM hin zur Unterstützung einer präadaptiven Organisation bis dato nur bedingt? Natürlich mag eine erste Antwort in der operativen Getriebenheit von Unternehmen liegen. Der ressourcenbedingte Faktor in Unternehmen ist als Erfolgs- oder Hindernisfaktor für eine aktive Organisationsentwicklung nicht zu unterschätzen. Eine zweite Antwort könnte im Reifegrad der Unternehmung selbst liegen. Es fehlt diesbezüglich am Mindset, an einer möglichen Zukunftsvision oder schlicht an der Kultur der Unternehmung HRM vertiefend zu integrieren. Eine dritte Antwort schließt sich an den Reifegrad an. Die „Sprache“, also die Kommunikation über und in den Kennzahlen der Organisation findet vor Anforderungen der Geschäftsführung und HRM nicht zueinander. Dabei geht es um den Aggregationsgrad und Aussagekraft der Reporting-Kennzahlen. Diese treffen den adressierten Informationsgrad und benötigten Informationsgehalt zwischen Geschäftsführung und der HR-Abteilung nur bedingt. (vgl. Deloitte Insights 2024: S. 26 ff.).

Der Human Capital Trend Report 2024 des Beratungshauses Deloitte greift die bekannte Debatte um Kennzahlen und die damit verbundene Kommunikation in Unternehmen erneut und deutlich auf. Die Autoren stellen darin fest, dass Organisationen bisweilen ihre Kennzahldefinitionen und -nutzung neu überdenken sollten. Sie konstatieren, dass bekannte HR-Kennzahlen einen notwendigen transformationalen Fortschritt nicht befeuern und fordern daher den verstärkten Einbezug unterschiedlicher Datenquellen, Auswertungs- und Analysetools (vgl. Deloitte Insights 2024: S. 28 ff.). Gängige HR-Kennzahlen wie beispielsweise:

- Zeit bis zur Einstellung (Time to Fill)
- Kosten pro Neueinstellung (Cost per Hire)
- Mitarbeiterbindung (Employee Retention)
- Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit (Average Employee Satisfaction)
- Mitarbeiterentwicklungskosten (Training Costs per Employee)
- Mitarbeiterproduktivität (Employee Productivity)

ermöglichen es, den eher Input orientierten Erfolg von HR-Initiativen zu messen und zu beurteilen. Zumindest bis zu einem gewissen Grad. In der Aggregation entstehen daraus jedoch, perspektivisch vereinfacht, Kostenkennzahlen, die in der Regel nachgelagerte Budgetentscheidungen vorbereiten und/oder legitimieren. Doch wie stark zahlen diese tatsächlich auf unternehmerische Gesamtziele ein und lassen in ihrer Aggregation Rückschlüsse auf präadaptive Transformationsanforderungen zu?

Mit anderen Worten: Reichen diese aus um die eingangs beschriebenen transformativ-strategischen Bedürfnisse eines Unternehmens zu erfüllen und eine vorrausschauende inkrementelle Anpassung an sich verändernde Umstände zu ermöglichen? Wohl eher nur bedingt. Aus der skizzierten innovativen HRM-Perspektive heraus bedeutet dies, aktiver eine führende Rolle bei unternehmensrelevanten Entwicklungsfragen einzunehmen. Der Trendbarometer "People Management 2030", herausgegeben von der Universität St. Gallen in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers, reflektiert diese Forderung deutlich. Er betont die verstärkte Einbindung von HRM in den Kontext veränderter Rahmenbedingungen und hebt

eine notwendige HRM-Innovationsperspektive hervor. Diese sollte sich darauf konzentrieren, die relevanten Ziele, Konzepte, Prioritäten und zukünftigen Trends zu identifizieren und umzusetzen, wobei Daten- und Technologiemanagement als zentral betrachtet werden (vgl. Bruch; Lohmann; Neu 2023: S. 4ff.).

Ein Zwischenfazit

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in disruptiven Kontexten hängt entscheidend von ihrer Fähigkeit ab, Veränderungen vorauszusehen und sich anzupassen. Dies erfordert eine intelligente Integration der Unternehmensbereiche und -abteilungen in ein ganzheitliches Daten-Ökosystem. Basierend auf den zitierten Studien wird HRM weiterhin eine strategische Rolle zugeschrieben, obwohl die effektive Integration von HRM noch Raum für Verbesserungen bietet. Wenn wir das Ziel einer vorausschauenden präadaptiven Organisation setzen, muss sich HRM als integraler Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie positionieren. Das bedeutet, dass die HR-Abteilung proaktiv in alle relevanten Bereiche des Unternehmens integriert sein muss, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Chancen oder Risiken zu identifizieren. HRM unterstützt dabei das Konzept des Micro-Futuring, indem es Frühindikatoren für marktrelevante Veränderungen erkennt und entsprechende Anpassungen ableitet. Es ist daher nicht mehr ausreichend, sich ausschließlich auf traditionelle HR-Funktionen und operative Leistungskennzahlen zu konzentrieren. Um eine vorausschauende präadaptive Organisation zu unterstützen, muss HRM als strategischer Geschäftspartner agieren, der interne und externe Entwicklungen unmittelbar erkennt und die damit verbundenen Chancen, Risiken und Entscheidungsspielräume aufzeigt (vgl. Fausner 2023 in: Personio 2023: S. 13).

Vision und Framework:
Die modellhafte Anbindung des HRM zur Unterstützung von präadaptivem Micro-Futuring

Die erweiterte funktionale Zielsetzung des Human Resource Managements liegt, gemäß dem dargestellten Argumentationsstrang des Aufsatzes, in der zukünftigen Unterstützung des beschriebenen Micro-Futurings im unternehmerischen Nahfeld. HRM übernimmt dabei die strategische Aufgabe, zukünftige Entwicklungen auf mikroökonomischer Ebene frühzeitig zu erkennen und aktiv die Gestaltung des Unternehmens voranzutreiben. Durch diese Vorgehensweise kann HRM der in den referenzierten Studien zugeschriebenen Rolle, als treibende Kraft für Transformation und Veränderung gerecht werden. In einer dynamischen Geschäftswelt greifen nachgelagerten Handlungsoptionen nicht nur zu kurz sondern der Logik folgend zu spät. Die Frage muss eher lauten, wie ein Unternehmen bereits Indikationen von Marktveränderungen frühzeitig durch Nahfeld-Synchronisation erkennen kann und mittels Micro-Futuring in der Lage ist, diese Indikatoren durch Präadaption aktiv zu gestalten.

Abbildung 3 visualisiert diesbezüglich die modellhafte Anbindung des HRM als Mittler zwischen externer Unternehmensumwelt, den unternehmensinternen Geschäftsbereichen (als Bedarf anmeldende Einheiten) und der unternehmensinternen C-Suite / Strategy Board.

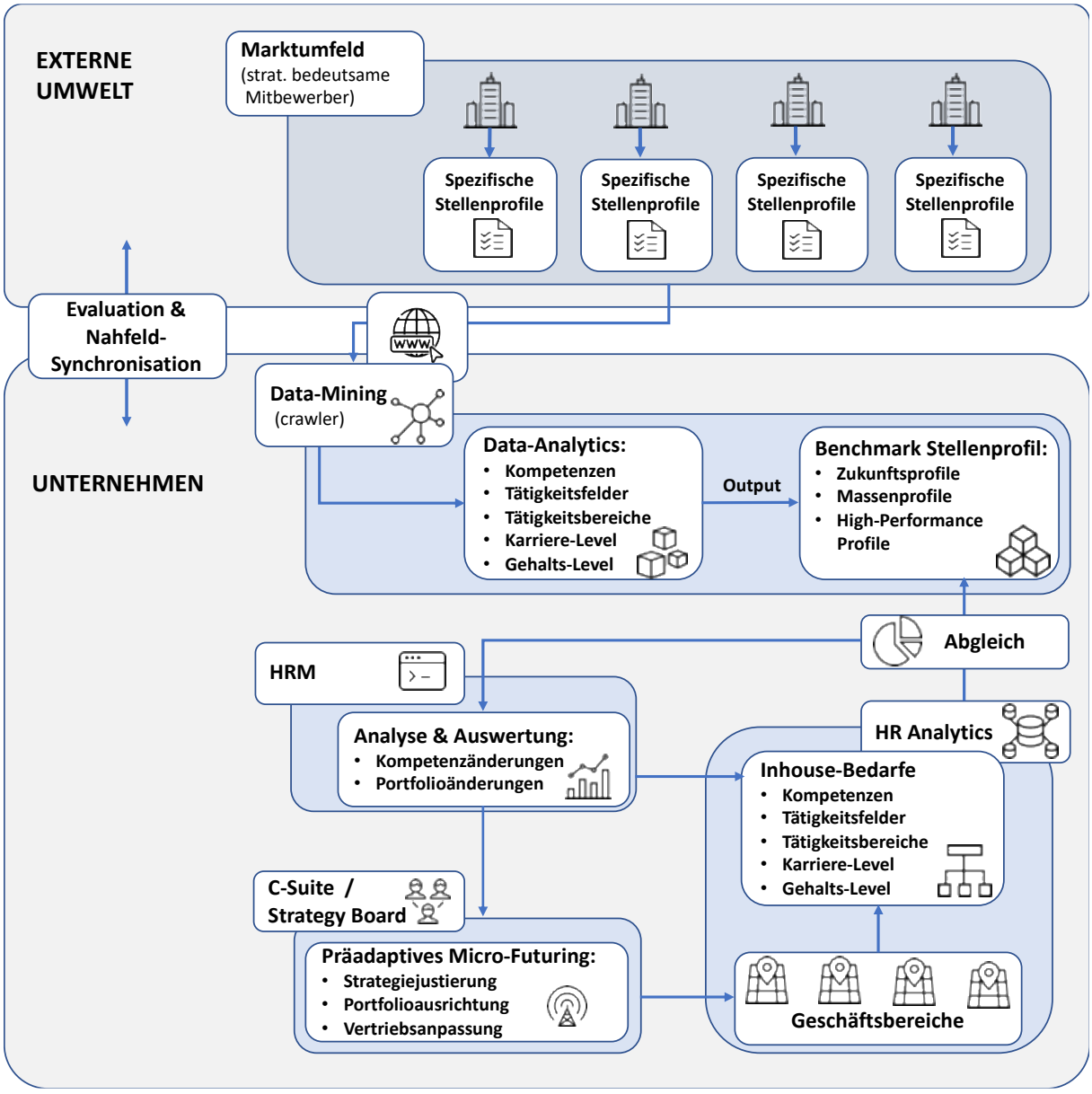

Abbildung 3: modellhafte Anbindung des HRM zur Unterstützung von präadaptivem Micro-Futuring

- (Externe Umwelt) Monitoring des Marktumfelds und der relevanten strategischen Mitbewerber

Mitbewerber im Marktumfeld nutzen unterschiedlichste Handlungsoptionen zur Absicherung oder zum Ausbau bestehender Marktanteile. Entscheidend für alle agierenden Unternehmen ist es, frühzeitig Veränderungen im Markt zu erkennen und darauf zu reagieren. Unternehmerisches Reagieren, als nachgelagerter Prozess, bezieht sich jedoch auf die Tatsache, dass Unternehmen auf entstandene Veränderungen im Markt antworten, nachdem diese bereits eingetreten sind. Dies steht im Gegensatz zu einem proaktiven Ansatz, bei dem Unternehmen Veränderungen frühzeitig antizipieren. Klassisch verstanden sind Marktveränderungen das Ergebnis vorgelagerter unternehmerischer Handlungen, die

nachgelagert entweder disruptiven Einfluss haben, oder aber auf Grund ihres inkrementellen Charakters langfristig Veränderungsdruck in Märkten aufbauen.
Vorausschauende Unternehmen müssen sich also auf die den Marktveränderungen vorgelagerten, meist internen Entscheidungen, der Mitbewerber konzentrieren, sofern sie in der Lage sind diese überhaupt zu antizipieren.
Eine vielversprechende Strategie dazu ist das permanente Monitoring und Analyse von Stellenprofile der Mitbewerber. Verändern sich diese, wenn auch punktuell, könnten das frühzeitig Hinweise auf nachgelagerte Marktveränderungen sein. Ein Shift von am Markt gesuchten Kompetenzen, neu zugeschnittene Tätigkeitsfelder oder auch neu entwickelte Verantwortungs- und Entscheidungsbereich in High Performance Gesuchen wären demnach mögliche Frühindikatoren sich neu ausrichtender Mitbewerber.
Diese externen Stellenprofile zur Gewinnung neuer Mitarbeiter kann HRM durch den Einsatz von Webcrawlern abgreifen, um diese auf punktuelle Veränderungen und mögliche Konzentrationen zu analysieren. Dies setzt jedoch voraus, dass HRM über das interne Daten-Ökosystem Zugang zu den relevanten Mitbewerbern als Benchmark erhält, der vom Vertrieb oder Business Development bereitgestellt wird.

- Über Data-Mining und Data-Analytics zu Referenzstellenprofilen

Durch die entsprechende Aufbereitung und Analyse der im Marktumfeld erhobenen Dann kann HRM potenziell umfassende Einblicke in Marktveränderungen, Kompetenzbedarfe und Anpassungen im Personalwesen gewinnen. Dies ermöglicht es dann wiederum, Referenzstellenprofile zu erstellen, die nicht nur aktuelle Anforderungen widerspiegeln, sondern auch zukunftsorientierte Entwicklungen berücksichtigen. HRM erzeugt somit eine mögliche Vorausschau auf zukünftige unternehmensinterne Personaloptionen. Aufgrund dieser Vorausschau kann HRM entsprechende Maßnahmen ergreifen, um sich auf zukünftige Personalanforderungen vorzubereiten.

- Abgleich von Inhouse-Bedarfen und Vorbereitung von Bedarfsszenarien

Parallel zur externen Marktanalyse und der Erzeugung von Referenzstellenprofilen wertet HRM auch die internen Stellengesuche und geforderten Kompetenzprofile aus den angeschlossenen Geschäftsbereichen aus und gleicht diese ab. Dies ermöglicht es, potenzielle Kompetenzlücken und Engpässe im Unternehmen frühzeitig zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung oder -beschaffung einzuleiten. Die internen Personalressourcen können somit nicht nur bedarfsaktuell auf die nachfragenden Geschäftsbereiche ausgerichtet werden, sondern auch zukunftsorientiert. In der Konsequenz werden zukünftige Personalengpässe, die durch eine gesteigerte und veränderte Kompetenznachfrage aus den Geschäftsbereichen entstehen kann, minimiert. Ein Beispiel dafür ist die IT-Beratungsbranche, wo sich Anforderungsprofile und Beratungskompetenzen durch veränderte Softwareservices ändern können. In solchen Fällen müssen die benötigten Kompetenzen entweder reaktiv mittelfristig aufgebaut oder kurzfristig am Bewerbermarkt beschafft werden. Dies kann zu Personalengpässen führen, die im schlimmsten Fall dazu führen, dass Pitches oder potenzielle Kundenaufträge verloren gehen, da die geforderte Kompetenz nicht verfügbar ist.

- Micro-Futuring und präadaptive Nahfeld-Synchronisation

Unternehmen werden durch ihre integrativen Daten-Ökosysteme zu "intelligenten" Organisationen, die in der Lage sind, Daten aus verschiedenen Quellen zu sammeln, zu analysieren und zu nutzen. Diese Daten-Ökosysteme ermöglichen es Unternehmen, ein umfassendes Verständnis für ihre interne und externe Umgebung zu entwickeln. Durch die Datenintegration aus verschiedenen Unternehmensbereichen können Unternehmen nicht nur ihre Betriebsabläufe effizienter gestalten, sondern auch ihre strategische Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Im dargestellten Modell nutzt HRM die gesamten verfügbaren Daten, sowohl externe als auch interne, um die C-Suite, möglicherweise repräsentiert durch das Strategy Board, mit Informationen zu Veränderungen an Bedarfsprofilen zu versorgen. Innerhalb des Micro-Futuring Ansatzes können dann Zukunftsszenarien entwickeln werden, die Marktveränderungen durchspielen und bewerten. Micro-Futuring bezieht sich diesbezüglich auf die Fähigkeit des Unternehmens, kleine zukunftsorientierte Veränderungen und Mikro-Trends, die potenzielle Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten, frühzeitig zu erkennen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Diese aktive Bewertung und Auseinandersetzung mit dem unmittelbaren Umfeld, verstanden als Nahfeld-Synchronisation, ermöglicht es Unternehmen, sich flexibel und präadaptiv an Veränderungen anzupassen, bevor diese weitreichende Auswirkungen entfalten.

Aufgezeigte Vorgehensweise ermöglicht durch die entwickelte Zukunftsperspektive die effizientere Planung und Nutzung der von Personalressourcen. Unternehmen sind dadurch in der Lage, Personal optimal an Zukunftsszenarien ausgerichtet zu rekrutieren, einzusetzen, zu entwickeln und Überkapazitäten zu vermeiden. Insgesamt führt die frühzeitige Erkennung und gezielte Bewältigung von möglichen Kompetenzlücken zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Vor strategieorientierten Fragestellungen wird es bedeutsam, basierend auf den Referenzstellenprofilen, zu untersuchen, was zu diesen Bedarfsveränderungen auf dem Markt führt. Veränderungen im Personalbedarf sind gekoppelt an unternehmerische Veränderungen oder Optimierungen. Zwei mögliche Szenarien sind dabei initialen Charakters: Entweder treiben die Referenzunternehmen im Nahfeld eine zukünftige (Weiter-)Entwicklung bestehender Dienstleistungen oder Produkte voran und bauen dafür benötigte Kompetenzen auf bzw. beschaffen diese auf dem Arbeitsmarkt. Oder die Mitbewerber befinden sich bereits in einem marktorientierten Wandel und bauen benötigte Kompetenzen im Nachhinein auf. Die sich ändernden Bedarfe am Stellenmarkt ließen somit Rückschlüsse auf Portfolioänderungen der Mitbewerber zu. Dies wäre ein entscheidender Aspekt im Sinne des Micro-Futurings, um auch die eigenen Portfolioangebote zu analysieren und präadaptiv anzupassen. Dabei können strategierelevante Fragen berücksichtigt werden, wie beispielsweise die Ausrichtung des Unternehmens auf zukünftige Marktentwicklungen, die Anpassung der Produkt- und Servicepalette oder die Optimierung der Wettbewerbspositionierung.

Fazit und Implementierungsprämissen

Die modellhafte Integration von HRM als Mittler zwischen externer Unternehmensumwelt und internen Schnittstellen trägt dazu bei, dass HRM nicht nur eine unterstützende Funktion im Unternehmen einnimmt, sondern als strategischer Partner agiert, der aktiv zur Erreichung von Unternehmenszielen beiträgt. Ein relevanter Erfolgsfaktor ist dabei in der Data Literacy innerhalb HRs zu sehen. Die Fähigkeit Datenstrukturen die evtl. bereits in Ansätzen vorhanden sind so weiter zu entwickeln, dass diese ergänzende Analysemuster bieten, und als Output veränderungsrelevante KPIs liefern. Ein so angereichertes Daten-Ökosystems kann dann strategische Anpassungsentscheidungen seitens der Unternehmensführung untermauern.
Durch diese innovative Verortung und funktionale Erweiterung ermöglicht HRM zukünftige Entwicklungen auf mikroökonomischer Ebene frühzeitig zu antizipieren und aktiv präadaptive Unternehmensgestaltung zumindest mit zu initiieren. HRM und Organisationsentwicklung kommt dabei zusammenfassend ein wesentliches Push-Moment zu. HR muss bei der Definition und Gestaltung des Transformationspfads zur vorausschauenden Organisation als door opener eingebunden werden. So kann der geforderte Schulterschluss zwischen Human Resource Management und der Steuerebene auf C-Level entstehen.
Eine erfolgreiche Implementierung um somit den geforderten Schulterschluss zwischen dem Top-Management und Human Resource Management zu realisieren, empfiehlt es sich folgende drei Reifegrad bezogenen Prämissen zu beachten:

1. HRM ist in das unternehmerische Daten-Ökosystem voll eingebunden. Der Informationsaustausch aus den unternehmensweiten Fachabteilungen und/ oder Geschäftsfeldern zur Übermittlung von Personalbedarfen und Kompetenzen erfolgt über entsprechende EDI-Schnittstellen in eine HRM Analytics Plattform Umgebung. Diese übernimmt die zentrale Analyse und Auswertung der unternehmensweiten Bedarfe.
2. Data Literacy ist als zentrale Kompetenz innerhalb HRM aufgebaut. HRM ist dadurch in der Lage unternehmensinterne Bedarfsanforderungen mit externen Marktsituationen und -anforderungen (bspw. Kompetenzverdichtungen in High Performance Stellenprofilen) abzugleichen, zu clustern und unternehmensrelevante Rückschlüsse daraus abzuleiten.
3. HRM ist an die Entscheidungsstrukturen (Strategy Board) der Organisation angeschlossen und steuert kennzahlenbasiert marktbezogene Veränderungstendenzen im Stellen-, Kompetenz- und Personalbereich ein. Input orientierte Kennzahlen sollten dabei eher auf Ebene der reinen HRM Bereichsstrategie angesiedelt sein. Diese Strategie 2. Ordnung ist jedoch final, durch entsprechende Kennzahlenaggregation in die unternehmerische Gesamtstrategie (Strategie 1. Ordnung) zu integrieren.

Literatur:

- Bruch, H.; Lohmann, T. R.; Neu, M. (2023): Trend-Barometer: People Management 2030. Im Umbruch zwischen Technologie- und Kulturtransformation. Herausgegeben von: Universität St. Gallen Institut für Führung und Personalmanagement. Abrufbar über: https://ifpm.unisg.ch/forschung/trend-barometer-people-management-2030/ Zuletzt abgerufen am 05.02.2024.
- Glockner, H.; Neef, A. (2024): Transformational Growth – warum sich für Unternehmen der Blick in die Zukunft lohnt. Unter: https://z-punkt.de/de/themen/transformational-growth-warum-sich-fuer-unternehmen-der-blick-in-die-zukunft-lohnt (abgerufen am 04.02.2024).
- Schön, D. (2022): Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling. Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI, Big-Data-Analytics und KI. 4. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Töpfer, A.; Brabänder, G.; Leffler, P.; Silbermann, S. (2023): Anforderungen an die Unternehmenskultur in der Digitalen Transformation. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.)(2023): Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Uniorg 2024: Das intelligente Unternehmen: Kombinieren von menschlichem Wissen und technologischen Möglichkeiten. Unter: https://www.uniorg.de/das-intelligente-unternehmen/ (abgerufen am 02.02.2024)
- Wassermann, O. (2004): Das intelligente Unternehmen. Prozesse beschleunigen, Menschen begeistern. 5. Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.