

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

# HR-Trends 2019

Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demographie

Über 100  
**Management-  
Studien**  
zum Download

human  
resources

**HAUFE.**

---

## Digitalisierung trifft HR – Die neue Rolle von Personalentwicklung



**Angelika Kambeck**, Head of Group HR, Klöckner & Co SE, Duisburg



**Britt A. Wrede**, Topmanagement Coach, Düsseldorf



**Karin Wiesenthal**, Coach & CoCreative Facilitator, Köln

Gerade ist zu beobachten, wie sich aus einer Gesellschaft mit analogen Wertschöpfungsketten nach und nach eine Gesellschaft formt, die auf digitalen Wertschöpfungsketten basiert. Was bedeutet das für die Rolle und die Aufgaben von Human Resources (HR) und für die Personalentwicklung? Diese Frage wurde bei Klöckner & Co SE aufgeworfen, nachdem das Unternehmen sich auf den Weg der Transformation gemacht hat. In der Personal- sowie Führungskräfteentwicklung wurde damit begonnen, vom Transformationsprozess des Unternehmens zu lernen und daraus erste Schlussfolgerungen für die zukünftige Arbeit zu ziehen.

### Einleitung

Es zeigt sich schon jetzt, dass die Digitale Transformation alle Lebensbereiche berührt. Insbesondere im betriebswirtschaftlichen Kontext stellt die Digitali-

#### Lessons Learned

- Die Digitalisierung erzwingt eine Lösung vom potenziell nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsmodell des klassischen Stahlhandels.
- Die neue Unternehmensstrategie »Klöckner & Co 2022« setzt auf Digitalisierung und Plattformen, höherwertiges Geschäft und mehr Effizienz.
- Flankiert wird sie von einem selbstverordneten Kulturwandel für alle Mitarbeiter und Bereiche des Unternehmens.
- Auch die Personalentwicklung muss umdenken, um mit der zunehmenden Veränderungsdynamik wirklich Schritt halten zu können.
- Als Prototyp wurde ein maßgeschneidertes und agiles Coaching-Angebot über eine digitale Plattform eines externen Anbieters organisiert.

sierung Unternehmen vor Herausforderungen, deren Dimensionen neu sind. Das Ganze ist zudem gepaart mit einem enormen Tempo der technischen Entwicklungen. Das A & O ist, sich den Kundenwünschen anzupassen und möglich zu machen, was machbar ist. Die Praxis zeigt an vielen Beispielen, dass die Digitalisierung erfolgsverwöhnte und träge Firmen schnell verdrängen kann.

Die Hotspots der Digitalwirtschaft sind digitale Plattformen und der Transmitter sind Informationen. Gewinner dieser Transformationsphase werden darum die Unternehmen sein, die die meisten Informationen auf schnellstmögliche Weise zum Vorteil für den Plattformnutzer verarbeiten können, um zeitnah das Nutzerbedürfnis erfüllen zu können. Die Währung, mit der der Nutzer für das Tempo und die Passgenauigkeit seiner Bedürfniserfüllung gerne und freiwillig bezahlt, heißt Information.

## Die digitale Transformation bei Klöckner

Die Veränderungsdynamik eines analogen Stahlhandels, mit händischer Ausführung, großem Lagerhaltungsaufwand und volatilen Absatzchancen für alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten hin zu einer digitalen Plattform, auf der Nutzerbedürfnisse weit im Voraus erkennbar und ständig just in time erfüllbar werden, verändert die Form des Unternehmens radikal. Die Klöckner & Co SE ist ein börsennotierter, international agierender Handelskonzern, der sich der Digitalisierung der Stahlindustrie verschrieben hat. Das Kerngeschäft von Klöckner ist der Verkauf von Stahl und Nichteisenmetallen. Neben dem Produktportfolio umfasst das Leistungsspektrum die Lagerhaltung, Logistik und das Materialmanagement sowie die Anarbeitung. In der Stahl- und Metaldistribution zählt das Unternehmen zu den weltweit größten Händlern, die nicht an einen Produzenten gebunden sind. Die Klöckner & Co SE hat derzeit 8.600 Mitarbeiter und mit seinem Distributionsnetz bedient der Konzern an rund 170 Standorten in 13 Ländern über 120.000 Kunden.

Von dem potenziell nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsmodell des klassischen Stahlhandels löst sich das Unternehmen sukzessive; insbesondere durch die Digitalisierung der Liefer- und Leistungskette und die Entwicklung einer offenen Industriepattform sowie den weiter forcierten Ausbau des Umsatzanteils mit höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen. Die Unternehmensstrategie »Klöckner & Co 2022« wurde daher bewusst auf drei strategische Pfeiler gelegt:

- Digitalisierung und Plattformen,
- Höherwertiges Geschäft und
- Effizienzverbesserung.

Flankiert wird diese Strategie von einer Vielzahl unterstützender Aktivitäten sowie einem selbstverordneten Kulturwandel für alle Mitarbeiter und Bereiche des Unternehmens.

Im Kontext der Gestaltung und Transformation der Kultur – in der insbesondere der HR-Bereich als Treiber angesehen werden kann und muss – sind bereits sinnvolle und sichtbar greifende HR-Maßnahmen erfolgreich etabliert worden (hinsichtlich Change Management, Organisationsentwicklung, Weiterbildung etc.). Mit Yammer, dem internen sozialen Netzwerk, als hierarchieübergreifendes und funktionierendes Hauptkommunikationsmedium des Konzerns, arbeiten derzeit bereits 60 Prozent der Belegschaft. Weitere Beispiele sind:

- die Digital Academy,
- ein optimiertes Talentmanagement
- die Etablierung von Digi Days und
- Digital Champions.

#### **Auf die richtige Frage kommt es an**

Der Transformationsprozess bei Klöckner & Co SE begann mit der Erkenntnis, dass das bestehende Geschäftsmodell keine Zukunft hat. Es wurde deutlich, dass die Rahmenbedingungen des Geschäfts sich veränderten und die Digitalisierung das Geschäftsmodell bedrohen wird. Die Kapitalbindung des bisherigen Lagerhaltungsmodells mit rund 1,5 Milliarden Euro als Umlaufvermögen war sehr hoch. Bei einer Reduzierung des Lagerbestandes, können die Kunden jedoch nicht immer erwartungsgemäß schnell und mit den nötigen Produkten beliefert werden. Zusätzlich erschwerte die Lage durch ein Umfeld, in dem wegen der ohnehin hohen globalen Überkapazitäten und dem geringen Differenzierungspotenzial bei Standardprodukten ein hoher Wettbewerbsdruck herrschte.

Um einem möglichen neuen Geschäftsmodell auf die Spur zu kommen, bei dem das in der Digitalisierung angelegte Potenzial genutzt werden kann, halfen bisherige analoge Überlegungen nicht weiter. So begann Klöckner im Jahr 2014 sich intensiv damit auseinanderzusetzen, wie andere Branchen mit dem digitalen Wandel umgingen. Der Vorstand reiste mehrfach zum Silicon Valley, um sich dort mit Start-up-Unternehmen und Treibern der Digitalisierung auszutauschen. Er wollte verstehen wo Klöckner & Co angreifbar ist und im Zweifel lieber sich selbst angreifen, bevor es andere tun.

Die wichtigste Frage war die nach einem disruptiven Wandel. Es ging nicht mehr nur um die Frage, wie Klöckner den Stahlhandel verändern könne, was das bisherige Geschäft verbessern würde und wie sich durch weitere Digita-

lisierung von Prozessen bisher noch ungenutzte Ressourcen heben ließen. Die Kernfrage bezog sich auf das In-Gang-setzen eines disruptiven Wandels und wie man damit beim »Front-End« des Kunden starten könne. Was wird künftig im fortschreitenden Zeitalter der Digitalisierung mit dem Stahlhandel passieren? Ist es möglich, das bisherige Geschäftsmodell zu kannibalisieren und so zum Initiator einer digitalen Plattform für den gesamten Stahl- und Metallhandel zu werden?

## **Die digitale Transformation benötigt ein radikal anderes Denken**

Angeregt von diesen Fragestellungen im Kerngeschäft von Klöckner & Co SE, wurde die Analysearbeit im Bereich HR mit folgenden Fragen fortgesetzt:

- Ist das Geschäftsmodell »Personalentwicklung« prinzipiell noch zukunftstauglich?
- Wie kann man schnell und effektiv auf Veränderungen der Personalentwicklung reagieren?

Aufgabe von HR ist, das Human Kapital des Unternehmens zu organisieren und das People Business einer Organisation zu managen. Die originäre Aufgabe unserer Personalentwicklung (PE) ist, das Können, Wissen und Wollen der Menschen, die im Unternehmen tätig sind, so zu handhaben, dass es als wirkliches Human Kapital für das Unternehmen sichtbar Wirkung entfaltet. Der Kunde von Personalentwicklung ist der Mensch im Unternehmen und der Auftraggeber ist das Unternehmen selbst.

Obwohl gut etablierte PE-Programme bereits implementiert waren, entstand dennoch der Eindruck, dass die Personalentwicklung hinsichtlich der Entwicklungsdynamik des Unternehmens ebenfalls umdenken müsse, um mit der zunehmenden Veränderungsdynamik wirklich Schritt halten zu können. So stellte sich zum Beispiel heraus:

- dass oft immer noch viel Zeit und Manpower darauf verwendet wurde, Konzepte für Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, deren Wirkung häufig hinter den Erfordernissen zurückblieb.
- dass die Halbwertszeit der entwickelten Maßnahmen immer kürzer wurde.
- dass die Konzepte häufig auf unterstellten Bedarfen basierten.
- dass Trainings und Weiterbildungsangebote zu oft aus einer Fürsorgehaltung gegenüber dem Kunden entwickelt wurden und das Wissen bezogen auf die Entwicklungs- und Bildungsgewohnheiten der Mitarbeiter verbesserungsfähig war.

Und all das, ohne den Durchbruch zum Treiber einer selbstmotivierten und eigenverantwortlich organisierten Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter erreicht zu haben.

Die Entscheidung, direkt ein vollumfänglich disruptives Geschäftsmodell auf die Personalentwicklung anzuwenden, erschien in einem ersten Schritt zu radikal und auch zu bedrohlich. Stattdessen wurde die Aufmerksamkeit darauf gelegt, was zu tun ist, um das Human Kapital des Unternehmens im Kontext der Personalentwicklung noch besser an die Anforderungen des Wandels anzuschließen – und sich durch Einführung eines Coaching-Plattform-Prototyps ersten disruptiven Fragestellungen anzunähern.

## **Digitale Gehversuche der Personalentwicklung**

Digitalisierung revolutioniert die Arbeitswelt und wird menschliche Produktivkräfte ebenfalls stark verändern. Digitalisierung fordert mehr und mehr Selbstorganisation, Kreativität und ein Mit-Gestalten. Da sich Wissen so schnell ändert wie nie zuvor, wird es zunehmend relevanter, sich in diesem Chaos der Möglichkeiten selbst zu organisieren und handlungsfähig zu halten. So zeigte sich bei Klöckner & Co SE, dass die größten Herausforderungen im Hinblick auf Anschlussfähigkeit des Human Kapitals an die rasante Dynamik der Unternehmensentwicklung, Eigenverantwortlichkeit, Entscheidungsbereitschaft und Flexibilität im Umgang mit der zunehmenden Dynamik sind. Insbesondere rückt auch hier die Eigenständigkeit und Selbstorganisation der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Fokus. Eine der sichersten Methoden, die auf diese Faktoren einzahlt, ist unter anderem das individuelle Coaching.

Zunächst wurde als Prototyp, ein für das Unternehmen maßgeschneidertes, zeitgemäßes und in sich agiles Coaching-Angebot über eine digitale Plattform eines externen – und intern qualitativ geprüften – Anbieters organisiert. Damit sollte erreicht werden, dass jede Führungskraft kundenorientiert mit »drei Klicks« zu einem Coach findet. Dieser Coach muss bereit und vor allen Dingen in der Lage sein, den aktuellen, ganz persönlichen Entwicklungsbedarf jedes Einzelnen im Sinne des Unternehmens zu fördern – ohne dass die Personalentwicklung dabei die klassische Rolle übernahm. Durch Nutzung des Coaching-Angebotes entwickelte sich die Rolle von HR und Personalentwicklung im Unternehmen vom Konzeptentwickler hin zum kompetenten Partner, der Bedarfe vorausschauend erkennt, die nötigen Top Anbieter dieser Dienstleistung liefert und den Kontakt mit dem internen Kunden und seinem individuellen Bedarf herstellt.

In Zusammenarbeit dem Coaching-Anbieter wurde der Pilot schließlich auf den Weg gebracht. Das Produkt war für einen ersten Lauf schnell fertig und implementiert. Mehrere Reflexionsschleifen mit dem externen Anbieter zum Coaching-Angebot förderten wichtige Erkenntnisse zutage. Es zeigte sich, dass die internen Kunden auf dieses veränderte Angebot – eine Coaching-Plattform, die sich zwischen Anbieter und Nachfrager geschoben hat und nur als Vermittler agiert – schlichtweg nicht ausreichend vorbereitet waren. Wie im Stahlhandel, wo (B2B-)Kunden stellenweise Veränderungsprozesse nur schwer annehmen (weil es bedeutet, dass sie ihre eigenen Prozesse umstellen müssen), blieb die Nutzung des Coaching-Angebots zögerlich. Und das, obwohl die Nutzergruppe, in der Produktentwicklung des Angebotes über Fokusinterviews sehr frühzeitig einbezogen war und eine Mitwirkung an der Weiterentwicklung ausdrücklich erwünscht war. Das Nutzerverhalten blieb zurückhaltend, das Feedback beschränkte sich auf positiv formulierte Allgemeinplätze und die erwünschte, flächendeckende Selbstermächtigung wollte sich nur schleppend einstellen.

Bei eingehender Betrachtung wurde erkannt, dass die Personalentwicklung in der Vergangenheit als klassischer Fürsorgegeber etabliert war. Man erwartete wie in den meisten Unternehmen, dass sie den Führungskräften anzeigt, welcher Entwicklungsbedarf bei welcher Führungskraft notwendig ist. Auf der Coaching-Plattform muss der Nutzer nun selbst entscheiden, mit welchem Entwicklungsziel, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt er davon Gebrauch machen möchte.

Dementsprechend hat sich die Aufgabe der Personalentwicklung dahingehend verändert, die internen Kunden – Führungskräfte und Mitarbeiter – zu befähigen, ihren eigenen Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf vorausschauend zu erkennen und aus Eigeninitiative die richtige Maßnahme zu wählen. Die Personalentwicklung kann anschließend dabei behilflich sein, im Sinne eines Maklers, die passenden und qualitativ hochwertigen Angebote aufzuspüren.

## **Fazit**

Bei der Frage, welche Rolle Personalentwicklung auf lange Sicht im Unternehmen spielen wird, scheint sich nunmehr die folgende These zu zeigen: Sie muss selbst zu einem Plattformbetreiber und vorausschauenden Vermittler werden, der die Entwicklungs- und Bildungsanliegen als Information auf der einen Seite und die richtigen Anbieter auf der anderen Seite zusammenführt.

Wenn abschließend die Kernfähigkeiten von HR-Verantwortlichen benannt werden sollten – die zum einen bei Klöckner & Co im bei weitem noch nicht abgeschlossenen HR-Veränderungsprozess unverzichtbar sind und zum anderen in HR-Bereichen anderer Unternehmen, die eine ähnliche (Rollen-)Transformation angehen wollen, hilfreich wären –, dann sind es:

- die uneingeschränkte Bereitschaft, das bisherige HR-Geschäftsmodell permanent in Frage zu stellen.
- die Kompetenz, Empowerment bei Führungskräften und Mitarbeitern zu erzeugen; für den eigenen selbstbestimmten Weiterentwicklungs- und Bildungsbedarf.
- die Loslösung vom Anspruch der Langfristigkeit und Bestandskraft für einen Ruf nach Agilität.

## Literatur

Klöckner & Co SE, (2017): Geschäftsbericht 2017.

Kollmann, T.; Schmidt, H. (2016): Deutschland 4.0. Wie die digitale Transformation gelingt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Keese, C. (2014): Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. München: Random House.

Keese, C. (2016): Silicon Valley. Wie wir die digitale Transformation schaffen. München: Random House.

Wrede, B. A.; Wiesenthal, K. (2018): Coaching für Industrie 4.0. Empowerment für Entwicklung und Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.

## Hinweise zu den Autorinnen

### Angelika Kambeck

Angelika Kambeck ist seit Mai 2016 Head of Group HR bei der Klöckner & Co SE in Duisburg. Ihre Hauptaufgabe ist es, HR als strategisch wichtiges Thema erfolgreich zu etablieren und den kulturellen und mitarbeiterbezogenen Teil des digitalen Wandels zu unterstützen. Angelika Kambeck ist seit Ende 2010 bei der Klöckner & Co und war zuvor in verschiedenen HR-Funktionen (Executive HR, Talentmanagement, Personalentwicklung) tätig. Sie ist gelernte Kauffrau im Groß- und Außenhandel, Diplom-Wirtschaftspädagogin, Executive Master of Knowledge Management sowie zertifizierter Coach.

**Kontaktdaten:**

Klöckner & Co SE, Am Silberpalais 1, 47057 Duisburg,  
Mail: [angelika.kambeck@kloeckner.com](mailto:angelika.kambeck@kloeckner.com)

### Britt A. Wrede

Sie ist seit 1990 selbständig und war einer der Pioniere, die Anfang der 1990er Jahre Coaching in deutsche Unternehmen brachte. Seit 2010 ist sie Mitgesellschafterin der Leader in Mind GmbH. 2016 wurde sie als Top-Coach in drei Disziplinen ausgezeichnet. In dem Themenfeld »Zeit- und Selbstmanagement« kam sie unter die Top 100 im deutschsprachigen Raum.

**Kontaktdaten:**

Britt A. Wrede, Hirschburgweg 5, 40629 Düsseldorf,  
Tel.: +49 (0)211 30 18 55 19, Mail: [wrede@coachguide.de](mailto:wrede@coachguide.de)

### Karin Wiesenthal

Aus ihrer langjährigen Erfahrung in Projektleitungs- und Führungsfunktionen auf internationalem Parkett ist Karin Wiesenthal mit Unternehmensstrukturen sehr vertraut. Als ehemalige HR-Bereichsleiterin sieht sie, vor welchem Rollenwandel HR-Verantwortliche im Rahmen von digitaler Transformation stehen.

**Kontaktdaten:**

Karin Wiesenthal, Diepeschrather Straße 6a, 51069 Köln,  
Tel.: +49 (0)178 186 10 07, Mail: [wiesenthal@coachguide.de](mailto:wiesenthal@coachguide.de)