

Der digitale Personalbereich

ANALYSE. Personaler können von der Digitalisierung stark profitieren: Sie erhöht laut Studien und Interviews die Servicequalität, Effektivität und Effizienz von HR.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Wie wirkt sich die Digitalisierung des Personalbereichs auf Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen aus? Wie profitiert der Personalbereich selbst davon? Wo stehen die Unternehmen in Deutschland auf dem Weg in die Digitalisierung? Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Studie „Digital HR“ von der Zukunftsinitiative Personal (ZIP), bei der seit sieben Jahren namhafte HR-Anbieter und -Dienstleister zusammenarbeiten. Zunächst wurden im Zuge einer Meta-Studie aktuelle Untersuchungen, beispielsweise von Kienbaum, PAC und der Universität des Saarlandes, analysiert. Anschließend fanden elf Tiefeninterviews mit Personalmanagern in verantwortlicher Position statt, bei denen unter anderem der Digitalisierungsgrad der eigenen HR-Prozesse und die Zukunftspläne abgefragt wurden.

Neue Kompetenzen und Anforderungen

Sechs Fragenkomplexe hat die Studie erfasst: Was sind die Ziele der Digitalisierung des HR-Bereichs? Welche Kompetenzen und Bereitschaft seitens HR sind vorhanden? Wie ist der Status Quo der Digitalisierung in HR? Wie wird die Situation in fünf Jahren aussehen? Welche Transformationsvorgehen sind geplant? Was sind die Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren für Digitalisierung in HR?

Die Tiefeninterviews haben erwartungsgemäß ergeben, dass der Personalbereich aus dem passiven in den aktiven Status

wechseln muss, um den digitalen Wandel zu meistern. Konkret heißt das: Durch die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 ergeben sich neue Kompetenzanforderungen an die Belegschaften. Außerdem entstehen neue Anforderungen an das Recruiting und die Personalentwicklung. Nicht zuletzt tragen neue Mitarbeitergenerationen dazu bei, dass der Personalbereich den Wandel aktiv mitgestalten muss. Denn die Interviewpartner sind sich sicher: Der Unternehmenserfolg wird maßgeblich vom Digitalisierungsgrad des HR-Bereichs beeinflusst.

Durch einen hohen Digitalisierungsgrad sind genauere Informationen für Unternehmensentscheidungen möglich. Schneller zugängliche Informationen beeinflussen strategische Unternehmensentscheidungen positiv. Und das Unternehmen erhält ein Frühwarnsystem mit der Möglichkeit gegenzusteuern. Damit erhöht sich die Wettbewerbsfähigkeit. Doch diese Erkenntnis ist offenbar noch nicht in vielen Unternehmensspitzen angekommen. „Die Geschäftsleitung unterschätzt die Auswirkungen der Digitalisierung in HR auf den Unternehmenserfolg“, sagte ein Interviewpartner.

Mehr strategische Aufgaben

„Durch die Digitalisierung wird HR als Strategiepartner an Gewicht gewinnen“, so eine weitere Aussage aus den Tiefeninterviews. Zu dieser Entwicklung trägt unter anderem das Verschwinden der administrativen Tätigkeiten von Personalern bei. Stattdessen wird die Personalentwicklung weiter an Bedeutung gewinnen und der Personalbereich wird

Kompetenzträger für die Kollaboration aufbauen. Einerseits ist es wichtig, dass der Personalbereich – wie bereits festgestellt – eine aktive Rolle auf dem Weg in die Digitalisierung einnimmt. Andererseits wird er aber nach Ansicht der Interviewpartner zum Gegenpol totaler Digitalisierung, indem er Sinn, Ethik und Prioritäten vermittelt.

HR muss neue Methoden einsetzen

Ein drittes Ergebnis aus den Experteninterviews: Der Personalbereich muss sich mit disruptiven Gedankenmodellen auseinandersetzen. Je nach Branche und Unternehmensausrichtung wird sich ein unterschiedlicher Grad an Disruption ergeben. Allgemein wird Agilität in Zukunft eine wesentliche Anforderung an HR darstellen. Außerdem muss der HR-Bereich Methoden wie Design Thinking, Agiles Management und Experimenting für sich selbst annehmen. Und es sind neue Modelle für Virtualität sowie zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten gefragt.

Welche konkreten Auswirkungen ergeben sich nun durch die Digitalisierung des HR-Bereichs? Die Studienergebnisse zeigen, dass diese in erster Linie in einer Serviceverbesserung des Personalbereichs, in einer qualitativen Erhöhung der HR-Prozesse und in einer Verbesserung der Effizienz beziehungsweise der Kosten im HR-Bereich liegen. Alle drei Auswirkungen erhielten auf einer Skala von eins (keine Auswirkungen) bis zehn (sehr starke Auswirkungen) einen Mittelwert von acht. Die Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen so-

Ihr Partner für
erfolgreiches
Online-Recruiting

DIGITALISIERUNGSFOLGEN

Auswirkung auf HR	Auswirkung auf Unternehmen und Mitarbeiter	Median
Servicequalität, Effektivität und Effizienz von HR		8
	Kommunikation und Kollaboration im Unternehmen	7,5
Standardisierung der Prozesse, Freiraum für strategische HR-Aufgaben		6
	Arbeitgeberattraktivität, Zufriedenheit, Identifikation mit Unternehmen	5,5
	Krankenstand, Kündigungsquote	2

Die Digitalisierung des HR-Bereichs wirkt sich laut der Studie auf die Qualität der Personalarbeit und auf das Miteinander im Betrieb aus. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist weniger betroffen (Zahlenbasis ist eine Skala von eins bis zehn).

QUELLE: ZIP – ZUKUNFTSINITIATIVE PERSONAL, 2017

wie der Zusammenarbeit im Betrieb werden mit einem Mittelwert von 7,5 als hoch eingeschätzt. Auch die Standardisierung der HR-Prozesse weist einen Mittelwert von 7,5 auf. Etwas geringere Auswirkungen (Mittelwert 6,5) misst die Studie der Freiheit für strategische HR-Aufgaben zu.

„Überrascht haben uns die Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen“, kommentiert Gaby Hampel, Leiterin Marketing/PR bei Perbit und eine der Studienverantwortlichen, die Ergebnisse. „Diese Bereiche haben lediglich einen Mittelwert von jeweils sechs zugewiesen bekommen. Die Auswirkungen auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke und die Loyalität der Mitarbeiter wurden als noch niedriger eingeschätzt – mit Mittelwerten von jeweils fünf Punkten“, ergänzt sie. Die geringsten Auswirkungen gibt es laut Studie auf die Kündigungsquote (Mittelwert 2,5) und den Krankenstand (Mittelwert zwei). Stefan Schübler, zuständig für Business Development Human Capital Management bei SAP und einer der Studienverantwortlichen, zu den Ergebnissen: „Die Digitalisierung des HR-Bereichs zählt nicht nur auf

die Performance von HR selbst ein, sondern auch auf Kommunikation und Kollaboration im Unternehmen. Themen wie Arbeitgeberattraktivität, Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen werden in überraschend geringem Ausmaß beeinflusst.“

Digitalisierungsindex in Planung

Mit diesen Ergebnissen ist die Arbeit der ZIP am Thema „Digital HR“ noch nicht abgeschlossen. Geplant ist, einen HR-Digitalisierungsindex zu entwickeln – auf Basis eines Online-Tests, bei dem die Unternehmen anhand der sechs genannten Fragenkomplexe ihren Status Quo der Digitalisierung in HR ermitteln können. Sobald über 100 Fragebögen vorliegen, ist in einer weiteren Stufe ein Benchmarking mit Unternehmen aus einer Vergleichsgruppe möglich. Auch eine vierte Ausbaustufe ist perspektivisch angedacht. Bei dieser sollen dann Entwicklungen im Zeitverlauf aufgezeigt werden. Der Online-Test wird zum Start der Fachmessen Personal 2017 Nord und Personal 2017 Süd auf der Webseite der ZIP (www.zukunftsinitiative-personal.de) zur Verfügung gestellt. ■



**BEI UNS KRIEGEN
SIE ALLE**

- Nationale und internationale Stellenbörsenpakete
- Auf Ihren Bedarf zugeschnitten
- Mit bis zu 40 % Kostenvorteil
- Inklusive der JobTicket-Serviceleistungen

Sichern Sie sich noch heute Ihren Rekrutierungserfolg mit JobTicket.

**KONTAKTIEREN SIE UNS,
WIR BERATEN SIE GERN.**

+49 (0) 30 755154-0
info@jobticket.de