



Vom Getriebenen zum Gestalter der Digitalisierung

HR drives digital

Vom Getriebenen zum Gestalter der Digitalisierung

HR drives digital

Eine Studie der hkp/// group und der
Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lössach
August 2019

Inhalt

4 Key Insights

HR wird vom Getriebenen zum Gestalter der Digitalisierung 4

5 Vorwort

6 Über die Studie

8 Gestiegener digitaler Reifegrad

Infrastrukturelle Rahmenbedingungen	11
Digitale Kenntnisse	13
Tool- und Technologie-Nutzung	15
Lernen von digitalen Champions! – Endress+Hauser	17
Social Media-Nutzung	18
Zukunftstechnologien	19
Lernen von digitalen Champions! – TRUMPF	21
HR-IT-Nutzung	23
Digitale Kultur	25
Lernen von digitalen Champions! – EnBW	27
Internet und Mobile	29
Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft	30

32 Die Mythen der Digitalisierung in HR

35 Resümee

38 Anhang

Statistische Methoden	38
Studienitems pro Themenfeld	40
Über die Autoren	44

Key Insights

HR wird vom Getriebenen zum Gestalter der Digitalisierung

Die Digitalisierung von Unternehmen ist in vollem Gang und HR treibt diese Entwicklung – so zeigen es die Ergebnisse unserer Studie *HR drives digital*. Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick:

1

Neun Treiber liegen dem digitalen Reifegrad von HR zugrunde: Dazu zählen Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Digitale Kenntnisse, Tool- und Technologie-Nutzung, Social Media-Nutzung, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, Internet und Mobile, HR-IT-Nutzung, Digitale Kultur sowie Zukunftstechnologien. Wer digitaler HR-Vorreiter sein möchte, muss in allen Bereichen an den richtigen Stellschrauben drehen.

2

Um die Digitalisierung aktiv voranzutreiben, muss es HR gelingen, HR-Mitarbeiter weiterzubilden und diejenigen neu einzustellen, die über das nötige Wissen und die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Dazu gehören insbesondere Wissen über den Umgang mit Daten und IT-Kenntnisse sowie die Fähigkeit, digitale Chancen zu erkennen. Diese Befähigung bedarf gewisser Investitionen, die sich jedoch auszahlen – sei es in Form von einer besseren Datenqualität oder fundierten Entscheidungsgrundlagen.

3

Bei den Champions der Digitalisierung stehen Kundenorientierung und Benutzerfreundlichkeit an erster Stelle. Sie befähigen zudem ihre Führungskräfte und Mitarbeiter und stellen automatisierte Workflows, Reports sowie Plattformen zur Verfügung, die im Self Service genutzt werden können. Gleichzeitig sorgen sie auch für eine hohe Transparenz von Entscheidungen und Prozessen im HR Management. In diesen Organisationen wird HR deutlich stärker als Treiber der Digitalisierung wahrgenommen.

4

Eine solide digitale Infrastruktur ist die Grundlage für alle weiteren Digitalisierungsmaßnahmen. Dazu gehören Plattformen ebenso wie Micro-Apps und HR Analytics. Die zur Verfügung stehenden digitalen Voraussetzungen reichen dabei über den technischen Rahmen hinaus und beinhalten unter anderem auch die nötigen Betriebsvereinbarungen.

5

Fehlendes Budget gilt nicht länger als größtes Hindernis der Digitalisierung. Fehlende digitale Kompetenzen, sowohl innerhalb von HR als auch bei den Führungskräften, werden als Hauptgründe gesehen, weshalb das volle Potenzial der Digitalisierung aktuell nicht ausgeschöpft werden kann.

6

Durch die strategische Auseinandersetzung mit Zukunftstechnologien und die Pilotierung neuer Lösungen, die auf Algorithmen, Chatbots und andere innovative Technologien setzen, steigt darüber hinaus die Wahrnehmung von HR als Treiber der Digitalisierung.

Vorwort

Vor gut drei Jahren haben wir unsere Studie *HR goes digital* veröffentlicht und darin, über die Definition eines digitalen Reifegradmodells, ein Instrument entwickelt, das in der Lage ist, die Treiber der Digitalisierung im Unternehmen statistisch belegbar zu benennen. Hierbei wurden zentrale Mythen der Digitalisierung im HR-Bereich auf den Prüfstand gestellt. Im Vordergrund stand damals die Verbindung von Theorie und Praxis sowie die Betrachtung nicht nur der technologischen Ausstattung eines Unternehmens, sondern auch der digitalen Kultur und der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter.

In der Zwischenzeit hat sich viel getan: Fast jede HR-Organisation hat eine Digitalisierungsoffensive gestartet und in die eigene Zukunftsfähigkeit investiert. Höchste Zeit also, um zu überprüfen, was genau sich seit 2016 getan hat und wie es heute um den Digitalisierungsgrad von HR steht.

Mit diesem Ziel bedienen wir uns erneut statistischer Methoden, um über mehr als Häufigkeiten und Antwortmuster der Teilnehmer berichten zu können. Gleichzeitig stellen wir an zahlreichen Stellen den Vergleich zu den Ergebnissen der Vorgängerstudie dar. Beispielsweise ist erkennbar, dass fehlendes Budget nicht mehr als das größte Hindernis der Digitalisierung angesehen wird, sondern dass sich der Fokus auf fehlende digitale Kompetenzen verlagert – innerhalb von HR und bei den Führungskräften. Wie bereits vor drei Jahren zeigt sich auch heute, dass HR sich nicht hinter Gesetzen und Regelungen oder einer fehlenden Unterstützung seitens des Managements versteckt, sondern, im Gegenteil, sich selbst in die Pflicht nimmt.

Im Rahmen der neuen Studie haben wir uns unter anderem mit den folgenden Kernfragen beschäftigt:

- Wie ist die IT-Ausstattung in HR – laufen bereits alle Kernprozesse schon völlig digitalisiert ab, und wie werden aktuelle HR-Daten genutzt?
- Welche sind die wesentlichen Hindernisse der Digitalisierung aus Sicht von HR und welche Rolle spielt dabei die Mitbestimmung oder das Budget?
- Inwiefern hat sich der Ressourcenbedarf innerhalb von HR verändert und welchen Herausforderungen, bspw. hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Kompetenzen, müssen sich die HR-Mitarbeiter aber auch die Führungskräfte stellen?
- Und nicht zuletzt: Ist HR ein Treiber der Digitalisierung oder ist HR, technisch wie kulturell, immer noch nicht so weit?

Als wissenschaftlich-methodische Basis zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen dient das 2016 entwickelte Treibermodell, nach dem acht statistisch basierte und definierte Treiber den digitalen Reifegrad von HR bestimmen. Wir gehen davon aus, dass die Relevanz dieser Treiber bis heute nicht abgenommen hat und dass diese in Kombination untereinander, den digitalen Reifegrad von HR bestimmen. Hinzu kommt der Einsatz zahlreicher neuer Technologien im Personalwesen. Die Bedeutung von Machine Learning, Künstlicher Intelligenz (KI), Virtual und Augmented Reality und weiteren Zukunftstechnologien hat in den letzten Jahren bereits stark zugenommen und wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Aus diesem Grund ergänzen wir das Treiber-Set der aktuellen Studie um den Treiber Zukunftstechnologien.

Zusätzlich ergänzen wir die quantitativen Studienergebnisse an geeigneten Stellen durch Fallbeispiele aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen. Sie vermitteln Einblicke in die Praxis, zu neuen Tools und Arbeitsmethoden, zum Thema Führung und Kompetenzen und zur digitalen Transformation. Damit stehen Ihnen als Leser dieser Studie neben quantitativen Ergebnissen konkrete Best-Practice-Beispiele zur Verfügung, an denen Sie als HR-Praktiker möglicherweise Parallelen zu Ihren eigenen Aufgaben erkennen und die Ihnen spannende Ideen und Impulse geben können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erkenntnisgewinn beim Lesen des Studienreports! Für Erläuterungen, die über den Report hinausgehen, stehen wir gerne zur Verfügung.

Leon Jacob
Holger Jungk
Prof. Dr. Michael Lindemann
Insa Martens
Prof. Dr. Uwe Schirmer

Über die Studie

Die Datengrundlage für den quantitativen Teil der vorliegenden Studie bildet ein Datensatz, der im Zeitraum zwischen Oktober und Dezember 2018 über einen Online-Fragebogen erhoben wurde. 136 Personen aus ebenso vielen Unternehmen aus einer Vielzahl an Branchen haben auf diesem Wege ihre Einschätzung zum Reifegrad der Digitalisierung von HR in ihrer Organisation abgegeben. Die Teilnehmer sind vornehmlich im HR-Bereich tätig (vgl. Abb. 1 und 2).

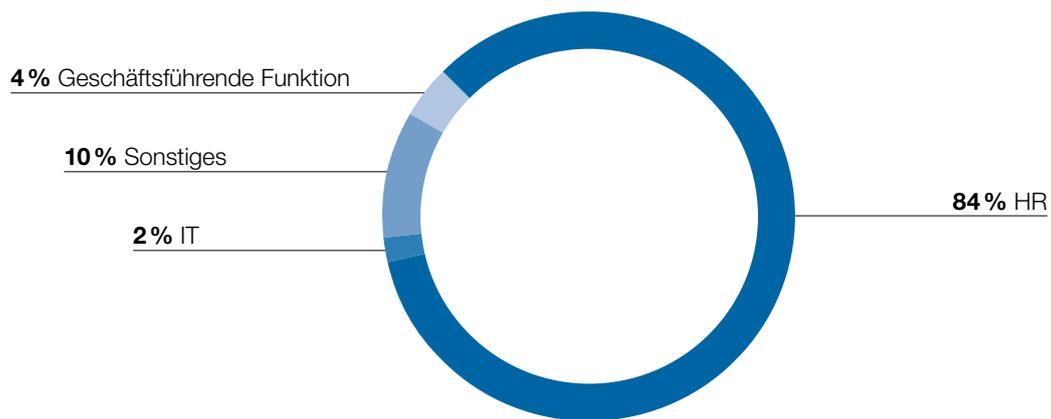


Abb.1 Teilnehmer nach Unternehmensfunktion: Die insgesamt 136 Teilnehmer sind fast ausschließlich in HR (84 Prozent) oder in sonstigen Bereichen (10 Prozent) tätig.

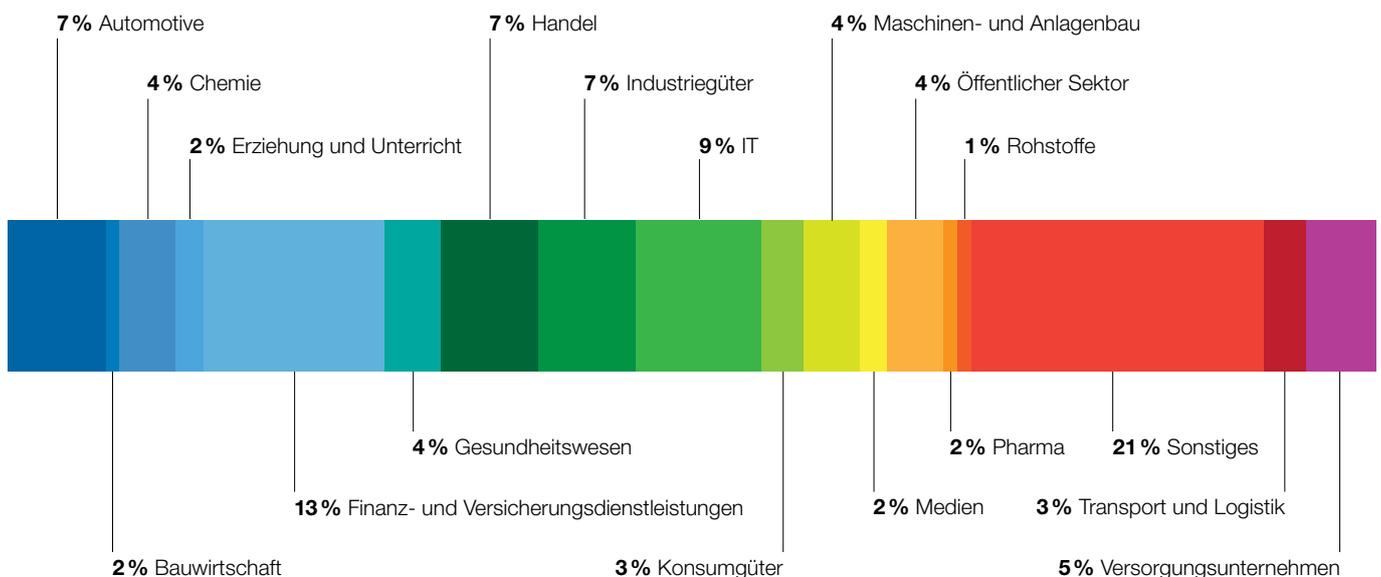


Abb.2 Teilnehmer nach Branchen: Die Studie deckt einen breiten Industrie-Mix ab. Unternehmen aus der Branche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sind am häufigsten vertreten.

Als Basis der aktuellen Studie dient das 2016 entwickelte Treibermodell zur Bestimmung des digitalen Reifegrads von HR, das aus den folgenden acht Treibern besteht: Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Digitale Kenntnisse, Tool- und Technologie-Nutzung, Social Media-Nutzung, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, Internet und Mobile, HR-IT-Nutzung sowie Digitale Kultur. Ergänzt wurde das Set durch den Treiber Zukunftstechnologien. Wir gehen davon aus, dass mit diesen neun Treibern der digitale Reifegrad von HR bestimmbar ist.

Den neun Treibern wurden je vier, d.h. insgesamt 36, (ordinalskalierte) Items zugeordnet und diese mit entsprechenden Fragen adressiert (siehe Anhang). Die Items basieren im Wesentlichen auf dem Set, das bereits in der Studie von 2016 Verwendung fand – bei Bedarf jeweils gekürzt bzw. ergänzt.

In Ergänzung zu den 36 Reifegrad-relevanten Items enthielt der Fragebogen weitere Items, anhand derer sich tiefere Erkenntnisse zur Digitalisierung von HR gewinnen lassen. Darüber hinaus wurde auch eine Reihe von Items zum Thema HR-Ansatz und -Anforderungen erhoben (vgl. Abb. 3).

Hierzu zählt unter anderem, wie HR in den befragten Unternehmen wahrgenommen wird, wie die Digitalisierung die fachlichen Kompetenzanforderungen, die an Mitarbeiter, Führungskräfte und HR im Unternehmen gestellt werden, verändert oder auch wie die Personal- und Ressourcenausstattung von HR im Zuge der Digitalisierung in diesen Unternehmen zugenommen hat.



Abb. 3 Die neun Treiber des digitalen Reifegrads: Neben Treiber-spezifischen Items umfasste der Fragebogen eine Reihe an weiteren Items zum Thema HR-Ansatz und -Anforderungen.



Gestiegener digitaler Reifegrad von HR

Aber noch Luft nach oben

Kernziel der Studie war es, herauszufinden, wie es um den digitalen Reifegrad von HR bestellt ist. Mit Hilfe der Faktorenanalyse konnte statistisch bestätigt werden, dass die bereits erwähnten 36 Items dabei eine dominierende Hauptkomponente bilden und somit insgesamt zur Bestimmung herangezogen werden können. Alle neun Treiber sind damit relevant für die Ermittlung des digitalen Reifegrads von HR. Wenn eine HR-Organisation die Digitalisierung vorantreiben möchte, muss sie sich allen neun Treibern widmen.

Mit einer auf den Antworten basierenden Clusteranalyse lassen sich die Studienteilnehmer mit Bezug auf ihren digitalen Reifegrad in drei verschiedene Gruppen einteilen:

1. Ein großes Mittelfeld an Unternehmen, die „**OnTrack**“ sind (n=40),
2. eine signifikante Gruppe an Unternehmen, die als „**Progressives**“ einen besonders hohen digitalen Reifegrad aufweisen (n=27)
3. und eine kleine Gruppe an „**Laggards**“, die in puncto Digitalisierung Nachläufer sind (n=9).

Im Rahmen der Verteilung der Unternehmen auf die Cluster lässt sich eine erste Erkenntnis ableiten: Im Vergleich zur letzten Studie ist die Digitalisierung in HR vorangeschritten.

Ein Großteil der Unternehmen weist mittlerweile einen mittleren digitalen Reifegrad auf. Sie sind auf einem guten Weg. Eine kleine Einschränkung: HR treibt die Digitalisierung in diesen Unternehmen bisher (noch) nicht aktiv voran.

Im Hinblick auf Unternehmenscharakteristika zählen mehrheitlich Unternehmen aus den Branchen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, IT sowie Maschinen- und Anlagenbau (jeweils 15 Prozent) zu denen mit einem hohen digitalen Reifegrad, den *Progressives*. Das ist nicht besonders verwunderlich, stehen doch gerade diese Branchen aufgrund der rasanten Entwicklungen von Fin- und Insuretechs und den Herausforderungen von Industrie 4.0 unter einem enormen Veränderungsdruck. Die Digitalisierung zählt zu den größten Herausforderungen für die gängigen Geschäftsmodelle in diesen Branchen.

Insofern ist offensichtlich, dass hier auch die Digitalisierung von HR besonders stark vorangetrieben wird – und auf Basis der Ergebnisse der aktuellen Studie nachweislich vorangeschritten ist.

Im Gegensatz dazu sind Unternehmen mit einem geringen Reifegrad, die *Laggards*, hauptsächlich im öffentlichen Sektor (22 Prozent) zu finden. Dies liegt wahrscheinlich an den, im Vergleich zu den anderen Branchen, geringeren finanziellen Mitteln und Ressourcen, die dem öffentlichen Sektor für die Digitalisierung zur Verfügung stehen. Zudem ist der öffentliche Sektor stark von politischen Entscheidungen hinsichtlich des Ausbaus der IT-Infrastruktur abhängig.

Darüber hinaus ist deutlich erkennbar, dass mit steigender Mitarbeiteranzahl und Ressourcenausstattung im HR-Bereich tendenziell auch der digitale Reifegrad des Unternehmens steigt. Doch nicht immer ist Größe zwingend ein Indiz für Fortschritt und genutztes Potenzial.

Aber was konkret zeichnet Unternehmen mit einem hohen Reifegrad aus? Was machen diese Unternehmen anders? Welche Themen treiben sie aktiver voran als die anderen?

”

Im Vergleich zu unserer letzten Studie ist die Digitalisierung in HR nachweislich vorangeschritten. Einen Wermutstropfen gibt es indes: In der gewachsenen Gruppe der Unternehmen mit einem mittleren Reifegrad treibt HR die Digitalisierung bisher noch nicht zielstrebig genug voran. Aber das Potenzial, aktiver Gestalter der entsprechenden Prozesse und des Wandels insgesamt zu werden, ist hier gegeben.

“

Leon Jacob, Senior Manager hkp///group



Der größte Unterschied liegt unserer Einschätzung nach in der Herangehensweise an die Herausforderungen der Digitalisierung. Unternehmen, die sich schon jetzt in einer Vorreiterrolle befinden, die *Progressives*, zeichnen sich vor allem durch die folgenden Parameter aus:

1

Bessere Personal- und Ressourcenausstattung

Progressives investieren stärker in HR. Je höher der digitale Reifegrad von HR, umso höher fallen die Investitionen hinsichtlich der Personal- und Ressourcenausstattung in HR aus. Das gilt insbesondere für technische und IT-Kompetenzen, die durch die Einstellung von Fachspezialisten ausgebaut werden.

2

Stärkere Prozessorientierung

Progressives setzen vermehrt auf End-to-End-Prozesse. Ein höherer digitaler Reifegrad geht mit einer stärkeren Verknüpfung und Abstimmung von Prozessen und Entscheidungen im HR Management einher.

3

Höhere Kundenorientierung

Progressives berichten, dass die Nutzer in ihren Organisationen zufriedener sind mit den Angeboten von HR als in Organisationen mit geringerem digitalen Reifegrad. Kundenorientierung hat bei *Progressives* einen besonders hohen Stellenwert, was sich unter anderem in der Benutzerfreundlichkeit der HR-Anwendungen widerspiegelt.

4

Ausschöpfen neuer Möglichkeiten

Progressives verstehen es besser, die Fülle an verfügbaren HR-Daten zu nutzen. Sie beschränken sich nicht darauf, bestehende Abläufe und Prozesse zu digitalisieren, sondern nutzen die Digitalisierung als Anlass, um ihre Personalarbeit auf eine neue Ebene zu heben. Dazu zählt insbesondere die Nutzung von HR Analytics.

5

Größere Methodenkompetenz

Progressives nutzen die Möglichkeiten, die neue Methoden und Arbeitsweisen bieten. Von Scrum über Design Thinking bis zu selbstorganisierten Teams – *Progressives* fördern ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung und Anwendung ihrer methodischen Kompetenzen.

6

Neues Führungsverständnis

Progressives fordern und fördern ein neues Führungsverständnis. Die Investition in das Thema Führung ist ein wichtiger Katalysator für alle anderen Maßnahmen im Zuge der Digitalisierung von HR.

Einige dieser Merkmale für in puncto HR-Digitalisierung fortschrittliche Unternehmen werden anhand ausgewählter Fallstudien im Rahmen dieses Reports illustriert.

Neun Treiber bestimmen den digitalen Reifegrad von HR

Um das Zusammenwirken der einzelnen Treiber genauer zu verstehen, wurden die 36 Items mithilfe einer Faktorenanalyse genauer untersucht. Dabei ließen sich fünf der neun Treiber – mit den abgefragten Items und ohne wesentliche Vermischung mit Items anderer Treiber – als Faktoren des digitalen Reifegrads identifizieren. Dazu zählen Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Tool- und Technologie-Nutzung, Social Media-Nutzung, Digitale Kenntnisse und Zukunftstechnologien (vgl. Abb. 4). Besonders erfreulich ist dieses Ergebnis im Fall des Treibers Zukunftstechnologien, der im Rahmen der Neukonzeption der Studie ergänzt wurde.

Die übrigen vier Treiber – Internet und Mobile, HR-IT-Nutzung, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft und Digitale Kultur – lassen sich nicht als eigenständige Faktoren nachweisen. Das heißt, die zur Abfrage dieser Faktoren genutzten Items finden sich verteilt über mehrere Faktoren und tragen auf diesem Weg zum digitalen Reifegrad bei. Einer der Gründe hierfür liegt in unterschiedlich gewählten Fragestellungen innerhalb eines Treibers.

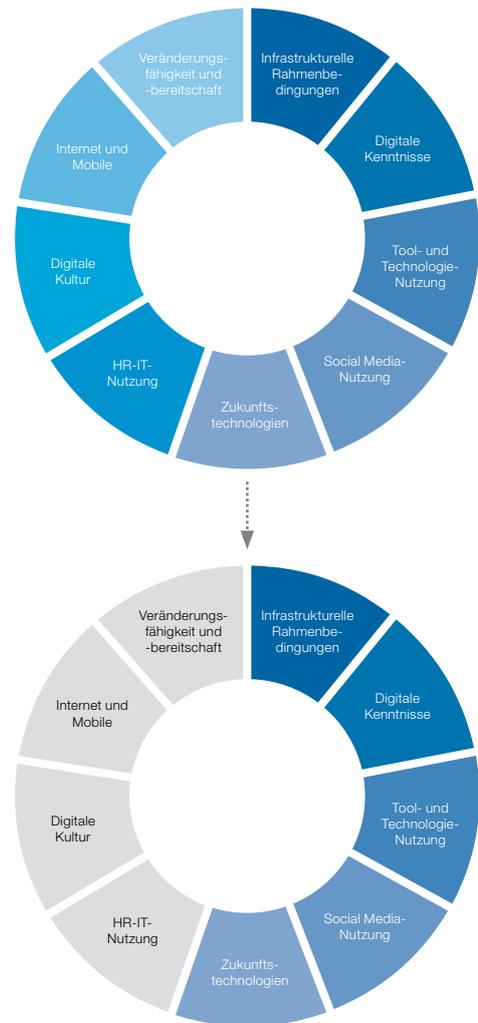


Abb. 4 Anhand der Faktorenanalyse konnten fünf von neun Treibern validiert werden.

Am Beispiel des nicht validierten Treibers Digitale Kultur wird dies schnell deutlich: Eines der vier Items bezieht sich auf die Haltung der HR-Mitarbeiter, ein weiteres auf die der Führungskräfte und die anderen beiden Items zielen auf alle Mitarbeiter ab. Ein Blick in die Daten zeigt, dass die Beurteilung der Haltung dieser drei Gruppen je nach Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen kann.

Ungeachtet der Zuordnung der Items zu einem der neun Treiber weisen alle 36 Items in Summe eine hohe Relevanz zur Bestimmung des digitalen Reifegrads auf. Die Schlussfolgerung: Organisationen können einen hohen digitalen Reifegrad von HR nur erreichen, wenn sie in alle neun Treiber investieren. Nur in deren Kombination lassen sich die Potenziale der Digitalisierung voll ausschöpfen.

Im Folgenden wird detailliert dargestellt, welche Themen und Aspekte sich hinter den einzelnen Treibern im Detail verbergen und welche weiteren spannenden Erkenntnisse bei den zusätzlich abgefragten Items gewonnen werden konnten.



Im Rahmen der Studie lassen sich fünf der neun Treiber als klar abgrenzbare Faktoren des digitalen Reifegrads identifizieren: Dazu zählen Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Tool- und Technologie-Nutzung, Social Media-Nutzung, Digitale Kenntnisse und Zukunftstechnologien. Dennoch sind auch die anderen Treiber von Bedeutung.

Organisationen können einen hohen digitalen Reifegrad von HR nur erreichen, wenn sie in alle neun Treiber investieren.

Nur so lassen sich die Potenziale der Digitalisierung voll ausschöpfen.



Holger Jungk, Partner hkp///group



Infrastrukturelle Rahmenbedingungen

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, müssen Unternehmen für die notwendige technische und organisationale Infrastruktur sorgen, damit Personalprozesse überhaupt digital abgewickelt werden können. Konkret bedeutet dies, dass alle Mitarbeiter in einem Unternehmen mit der erforderlichen Hardware und Software ausgestattet sind, um die angebotenen HR-Anwendungen nutzen zu können. Dafür benötigen sie Zugriff auf einen Computer oder ein mobiles Endgerät und darüber hinaus persönliche Zugangsdaten.

Was vielleicht trivial klingt, gestaltet sich in vielen Organisationen bereits als Herausforderung: Gerade in der produzierenden Industrie haben längst nicht alle Mitarbeiter eine berufliche Email-Adresse, geschweige denn ein vom Unternehmen gestelltes Endgerät wie Laptop, Tablet oder Smartphone. *Progressives* machen sich für solche Fälle die Nutzung von Tokensystemen oder RFID-Technik, Terminals und BYOD-Regelungen (Bring Your Own Device) zu eigen.

Genauso wichtig wie die individuellen sind die kollektiven Voraussetzungen für die Digitalisierung von HR. Dazu gehört in erster Linie die Einführung eines gemeinsamen HR-IT-Systems, das von allen Mitarbeitern genutzt werden kann.

Vor allem für Unternehmen mit zahlreichen Tochtergesellschaften im In- und Ausland stellt dies eine der größten Hürden für die Digitalisierung von HR dar. Es zeigt sich, dass dies nur bei 60 Prozent der Studienteilnehmer der Fall ist (vgl. Abb. 5).

”

„Um bei der Digitalisierung dabei sein zu können, müssen Unternehmen auch für die richtigen organisationalen Rahmenbedingungen sorgen. Dazu gehört vor allem eine konstruktive Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung und der Abschluss der nötigen Betriebsvereinbarungen. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Zahl der Betriebsvereinbarungen mit dem digitalem Reifegrad deutlich steigt.“

“

Insa Martens, Consultant hkp///group



Wichtig ist dabei auch, dass Organisationen bei der Auswahl und Einführung einer HR-IT-Lösung berücksichtigen, dass der jeweilige Funktionsumfang zu den Anforderungen des Unternehmens passt. Im schlimmsten Fall wird sonst viel Zeit und Geld in die Einführung einer Lösung investiert, die am Ende zwar von jedem genutzt werden kann, zur Abbildung der gewünschten Prozesse jedoch nicht geeignet ist.

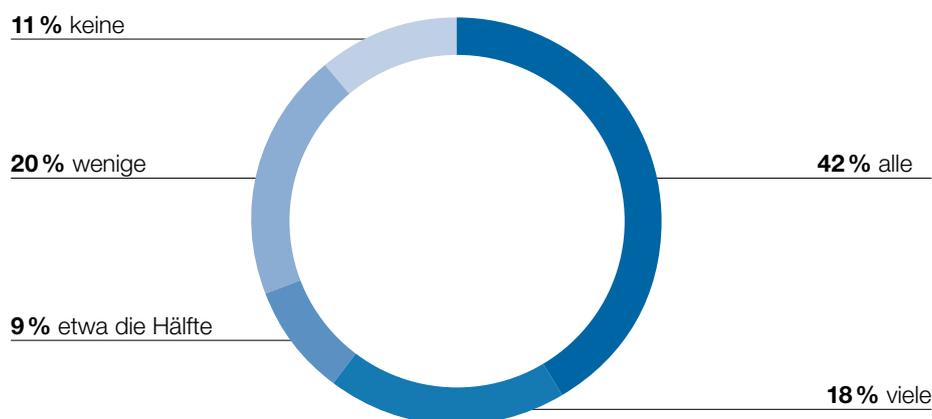


Abb. 5 Zugriff auf ein zentrales HR-IT-System: Nicht in allen Unternehmen können Mitarbeiter auf eine gemeinsame Plattform zugreifen [Item IR3; n=123].

Technik allein ist jedoch nicht alles. Um die Früchte der Digitalisierung ernten zu können, müssen Organisationen auch für die richtigen organisationalen Rahmenbedingungen sorgen. Dazu gehört vor allem eine konstruktive Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung und der Abschluss der nötigen Betriebsvereinbarungen.

Der Datensatz der Studie zeigt, dass ein Großteil der Unternehmen Betriebsvereinbarungen zu verschiedenen HR-Themen abgeschlossen hat. Dazu gehören neben einzelnen Personalprozessen wie dem Recruiting oder dem Performance Management auch grundsätzliche Vereinbarungen zum Datenschutz und mehr. Auffallend sind hierbei die Unterschiede zwischen den *Laggards* und

den *Progressives*. Während die meisten *Laggards* nur eine einzige Betriebsvereinbarung geschlossen haben, steigt die Zahl der Betriebsvereinbarungen mit steigendem digitalen Reifegrad deutlich an (vgl. Abb. 6). Wenn sich Unternehmen vermehrt mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen und neue Prozesse einführen, müssen diese zwingend geregelt sein.

Betriebsvereinbarungen werden dabei vor allem zu den Themen Recruiting, Vergütung und Datenschutz beschlossen (vgl. Abb. 7). Hier scheint der Druck am Größten zu sein. Vermutlich auch deshalb, weil die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die seit Mai 2018 hohe Geldstrafen bei Verstößen vorsieht, hier besonders relevant ist.

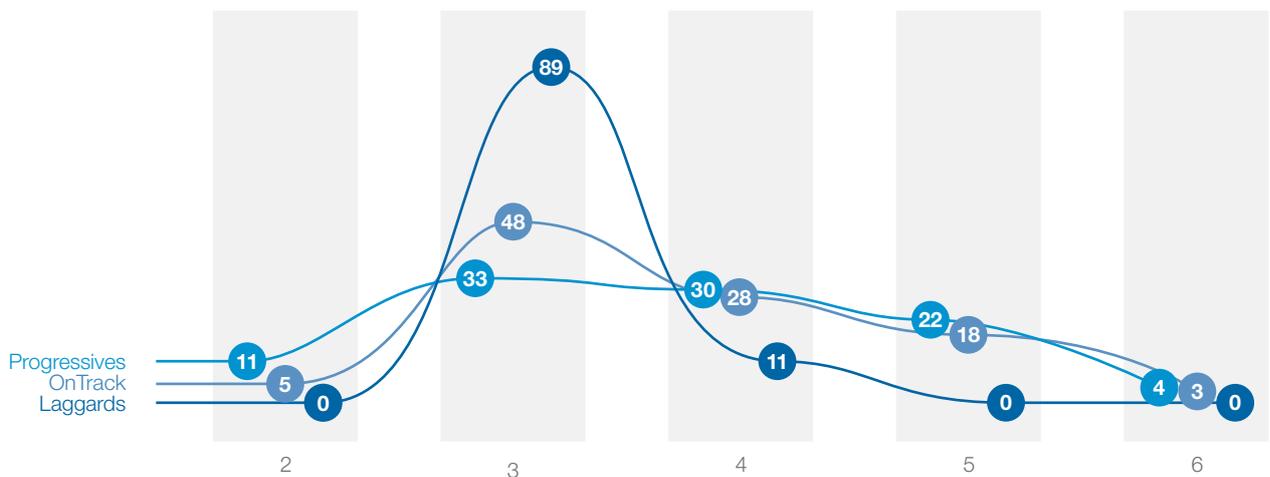


Abb. 6 Anzahl der geschlossenen Betriebsvereinbarungen nach Clustern: die Zahl der Betriebsvereinbarungen steigt mit einem höheren digitalen Reifegrad deutlich an [Zahlen in Prozent; Item IR5; n=76].

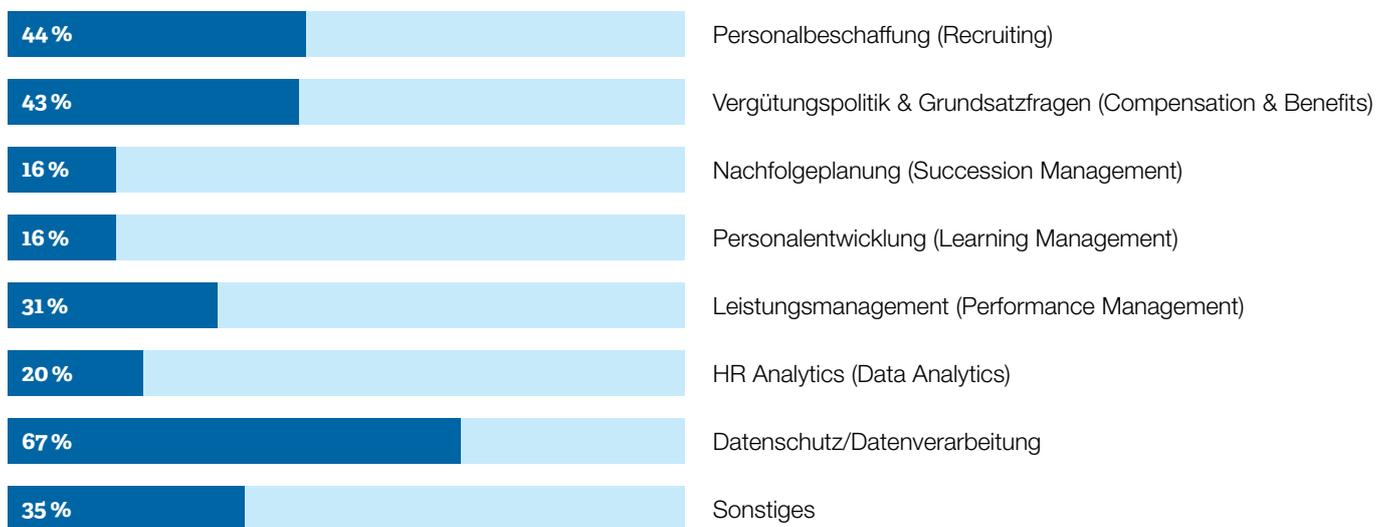


Abb. 7 Organisationale Rahmenbedingungen: Im Zuge der Digitalisierung werden von den Unternehmen vermehrt Betriebsvereinbarungen – am häufigsten im Bereich Datenschutz/Datenverarbeitung – geschlossen [Item IR5; n=113].

Digitale Kenntnisse

Aufgrund der Digitalisierung bedarf es neuer Fähigkeiten und Kompetenzen auf Seiten der HR-Mitarbeiter. HR muss „Datenkompetenz“ entwickeln. Dazu zählt die Kenntnis, wie Daten sicher gespeichert und übertragen, ausgewertet und für Analysen genutzt werden können. Erst auf dieser Basis lassen sich Anwendungen und Daten im Sinne einer effizienteren Personalarbeit nutzen.

Tatsächlich fängt das, was unter Datenkompetenz verstanden wird, sogar noch früher an: Nämlich beim Wissen über die zur Verfügung stehenden Tools und deren Anwendungsmöglichkeiten. Denn was nützt die beste HR-Anwendung, wenn sie keiner kennt und nutzen kann? Dies scheint aber leider häufig die Realität zu sein (vgl. Abb. 8). So dreht sich beim Treiber Digitale Kenntnisse vieles um „Enablement“: Neue IT-Anwendungen vereinfachen die Kollaboration und den analytische Umgang mit Daten. Um diese Angebote nutzen zu können, müssen Mitarbeiter diese Tools jedoch zunächst verstehen.

Natürlich hängt die Bereitschaft, sich auf neue Prozesse einzulassen und neue Fähigkeiten zu erlernen, auch stark mit der grundsätzlichen Einstellung gegenüber der Digitalisierung zusammen. Nicht alle Mitarbeiter bringen die Offenheit mit, neue Technik und Systeme in ihren Arbeitsalltag zu integrieren und schließen damit mögliche

”
Die Digitalisierung braucht neue Fähigkeiten und Kompetenzen auf Seiten der HR-Mitarbeiter. Die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter und ihrer Fähigkeiten ist entscheidend, damit sich Investitionen in neue HR-Anwendungen amortisieren können.

“
Prof. Dr. Uwe Schirmer, DHBW



Produktivitätssteigerungen bewusst oder unbewusst aus. Aber diejenigen, die es wollen, benötigen dafür das entsprechende Wissen. Unternehmen sollten daher bei der Planung ihrer Budgets für das Thema Digitalisierung einen wesentlichen Teil für die Aus- und Weiterbildung ihrer Belegschaft bereithalten.

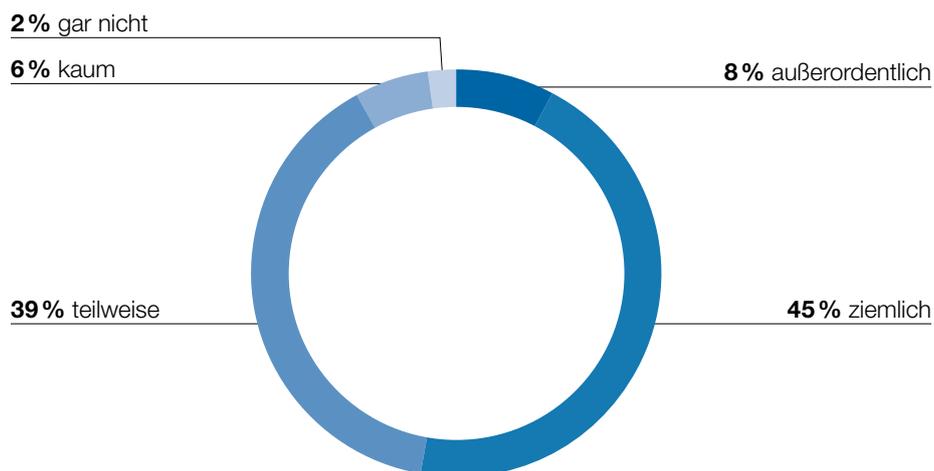


Abb. 8 Digitale Kenntnisse: Bei nur knapp der Hälfte der Studienteilnehmer kennen HR-Mitarbeiter die ihnen zur Verfügung stehenden Tools und deren Anwendungsmöglichkeiten [Item DK2; n=100].

Neben der Schulung bestehender Mitarbeiter ist die Einstellung neuer Mitarbeiter mit dem nötigen technischen Know-how wichtig, um die digitalen Kenntnisse innerhalb von HR auszubauen. Mehr als ein Drittel der Unternehmen hat jedoch gar nicht oder nur kaum neue Mitarbeiter mit technischen bzw. IT-Kenntnissen in HR eingestellt (vgl. Abb. 9).

Auch in diesem Punkt ist der Unterschied zwischen *Laggards* und *Progressives* klar erkennbar. So sind es hauptsächlich *Progressives*, die neue Mitarbeiter mit den nötigen Fähigkeiten einstellen und in den nächsten zwölf Monaten eine Qualifizierungsoffensive für die HR-Abteilung anstreben.

Verblüffend ist jedoch, dass von allen Studienteilnehmern fast zwei Drittel keine Qualifizierungsoffensive planen (vgl. Abb. 10). Die Wahrnehmung des Bedarfs an gut ausgebildeten Mitarbeitern scheint hier geringer ausgeprägt zu sein, oder könnte mit anderen Faktoren, wie den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, zusammenhängen. Dabei wird ein wirklich kritischer Punkt deutlich: Die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter und ihrer Fähigkeiten ist entscheidend, damit sich Investitionen in neue HR-Anwendungen amortisieren können.

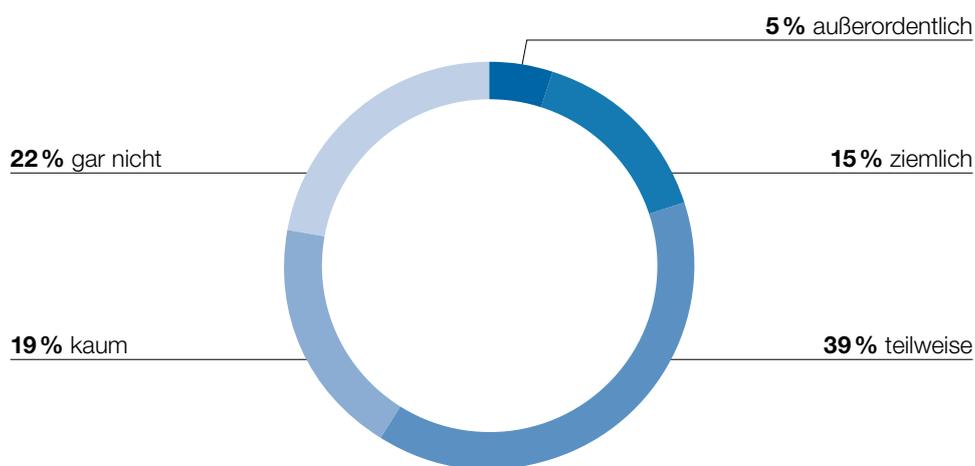


Abb. 9 Gezielte Neueinstellungen: 41 Prozent der Unternehmen haben gar nicht oder nur kaum neue Mitarbeiter mit technischen bzw. IT-Kenntnissen in HR eingestellt [Item DK5; n=100].

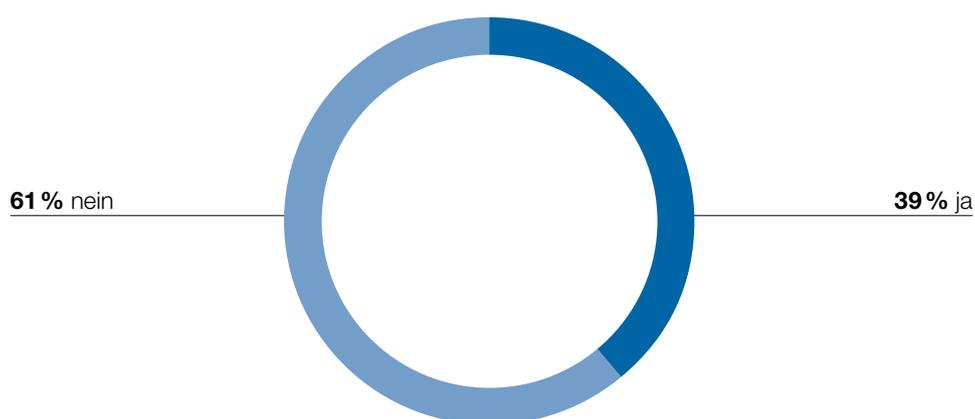


Abb. 10 Qualifizierung: Nur ca. ein Drittel der Unternehmen plant in den nächsten zwölf Monaten Qualifizierungsoffensiven aufgrund steigender digitaler Anforderungen [Item DK6; n=100].

Tool- und Technologie-Nutzung

Die Tools stehen zur Verfügung, die Anwender sind geschult – und dann? Selbst wenn die Voraussetzungen alle geschaffen werden, heißt das noch lange nicht, dass sie auch genutzt werden. Daher haben wir mit dem Treiber Tool- und Technologie-Nutzung explizit abgefragt, inwieweit die zur Verfügung stehenden Mittel von HR-Mitarbeitern sowie der breiteren Belegschaft genutzt werden. In der vorliegenden Studie haben wir uns dabei auf die Basiselemente der Digitalisierung beschränkt: Die Nutzung von Suchmaschinen bei der Sammlung relevanter Informationen durch die

HR-Mitarbeiter und von MS SharePoint bzw. Gruppen im Intranet, um sich zu relevanten Themen auszutauschen oder zu organisieren. Nicht zuletzt spielt auch die Vertrautheit der HR-Mitarbeiter mit der virtuellen Zusammenarbeit mittels Videokonferenzen eine Rolle. Die Ergebnisse zeigen, dass selbst hier noch hohe Defizite bestehen.

Ein weiterer Fokus lag darüber hinaus auf der breiten Belegschaft und der Nutzung von Employee und Manager Self Service-Angeboten (ESS und MSS). Die Daten zeigen, dass sich der Grad der Nutzung unter den Unternehmen derzeit noch stark unterscheidet (vgl. Abb. 11 & Abb. 12).

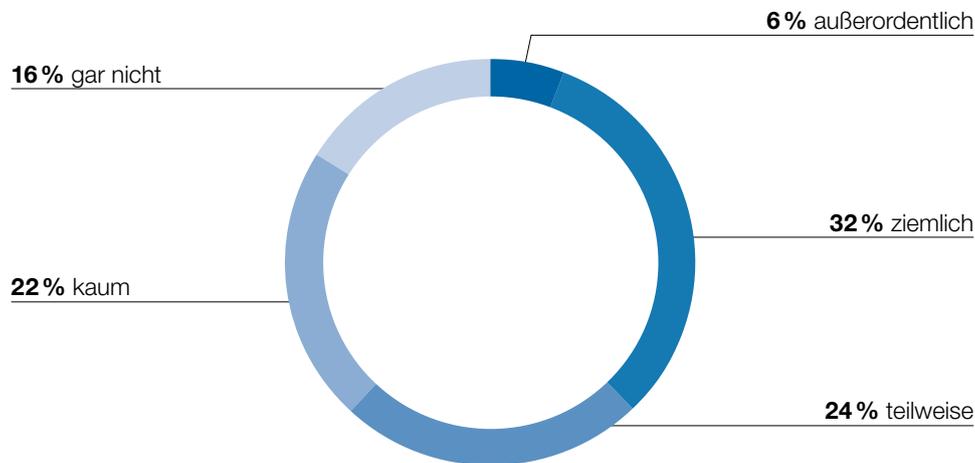


Abb. 11 Große Unterschiede in der Nutzung von Tools und Technologien: interne Tools wie SharePoint oder Gruppen im Intranet [Item TT2; n=96];

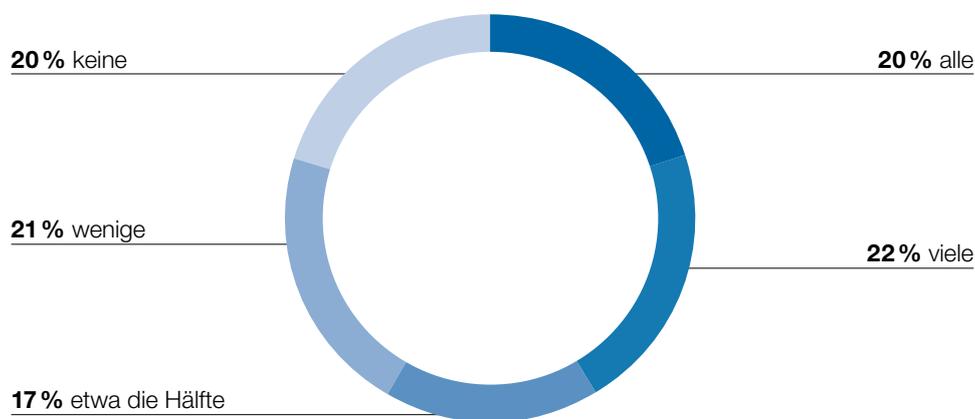


Abb. 12 Nutzung von ESS- & MSS-Systemen [Item TT4; n=96].

Spannend sind auch die Ergebnisse der weiterführenden Fragen: Nur etwa 40 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass die Anwender in ihrem Unternehmen mit der Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten HR-Anwendungen ziemlich zufrieden sind (ein Wert von mindestens vier auf einer ordinalskalierten 5er-Skala). Immerhin sind über die Hälfte (59 Prozent) wenigstens teilweise damit zufrieden. Dieses Ergebnis gilt allerdings nur für die *Progressives* (vgl. Abb. 13).

Beim Blick auf Unternehmen im mittleren und unteren Bereich des digitalen Reifegrads offenbart sich eine drastische Unzufriedenheit mit den angebotenen HR Tools. Doch hat die negative User Experience ihre Ursache weder im digitalen Reifegrad der Anwender noch liegt sie in deren Motivation begründet, denn keiner der HR-Anwender ist mit der Bedienung der genutzten IT-Lösungen außerordentlich zufrieden. Ein klares Zeichen, dass das Potenzial in der Software-Entwicklung noch nicht ausgeschöpft ist.

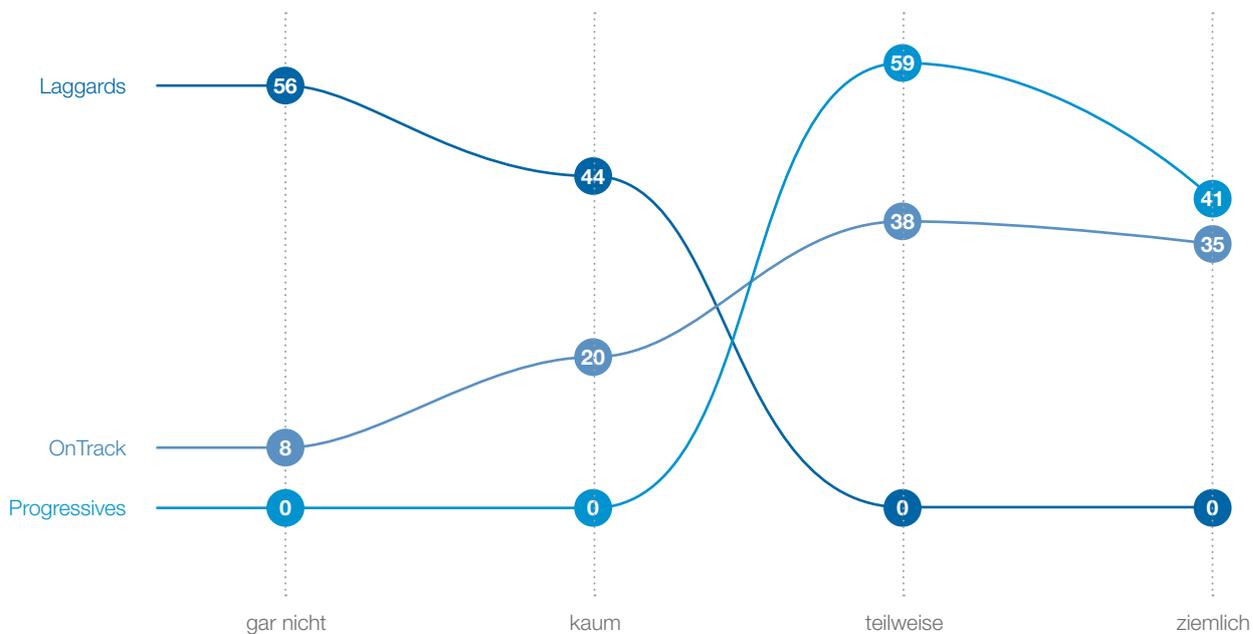


Abb. 13 Benutzerfreundlichkeit von HR Tools und Technologien: Je höher der Reifegrad des Unternehmens, desto zufriedener sind die HR-Anwender mit der Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten digitalen Anwendung [Zahlen in Prozent; Item TT5; n=76].

Lernen von digitalen Champions!

Endress+Hauser

Endress+Hauser steht hinsichtlich der Themen digitaler Arbeitsplatz und HR-Digitalisierung noch nicht da, wo es stehen möchte. Dennoch gibt es bereits viele Möglichkeiten für Mitarbeiter, auf Informationen zuzugreifen und kollaborativ zu arbeiten: So verfügt der Komplettanbieter in der Prozessautomatisierung über ein globales Intranet und ein Wiki. Zudem werden Skype, OneDrive und SharePoint breit von Mitarbeitern genutzt. Auch viele HR-Prozesse werden digital unterstützt: von der digitalen Personalakte über das Reise-Management, Weiterbildungsmanagement bis hin zur Online-Lernplattform. Im Zuge eines großen Transformationsprojekts werden gerade viele weitere HR-Prozesse optimiert, global harmonisiert und auf einer digitalen Plattform neu aufgesetzt.

Im Rahmen der Einführung von großen Veränderungen, wie bei der Einführung des digitalen Arbeitsplatzes oder der neuen HR-Plattform, setzt das Unternehmen auf vielfältige Change-Management-Aktivitäten und aktives Stakeholder Management. Neben der Nutzung der bekannten Kommunikationstools, wie Newseinträge im Intranet, Mails, Broschüren, Flyer, Mitarbeitermagazine und On-Site Events, setzt Endress+Hauser stark auf die internen Netzwerke. Die 14.000 Mitarbeiter sind global über viele Firmen und Standorte verteilt. Bei solchen dezentralen Strukturen ist es besonders wichtig, dass der globale Wandel auch lokal getrieben wird. Dafür wurde ein Netzwerk mit Change Agents aufgebaut. Diese treiben die Veränderungen in ihrer Organisation, in ihrer Sprache und angepasst auf die lokalen Bedürfnisse. Die Change Agents werden regelmäßig in Form von monatlichen Skype-Meetings mit Informationen und Material für die Nutzung vor Ort versorgt.

Der zweite wichtige Hebel stellen für Endress+Hauser die Führungskräfte dar. Nur wenn sie die Veränderungen aktiv vorleben und auch überzeugt davon sind, kann die Transformation gelingen. Auch dieser Gruppe werden spezifische Informationen und Präsentationen zur Verfügung gestellt.

Zusätzlich werden Erfahrungen aus vorhergegangenen Projekten berücksichtigt, z. B., dass Classroom-Trainings in der Software-Nutzung nicht nachhaltig und effizient sind. Deshalb wurde eine Online-Plattform aufgebaut, in der Mitarbeiter entweder einen geführten Lernpfad durchlaufen oder bei Bedarf einfach über die Suche einen Eintrag mit einem kurzen Video zum Thema finden. So entstand ein Online-Nachschlagewerk, das in wenigen Schritten Anwendungswissen vermitteln kann. Zugleich ist diese Plattform zielgruppenspezifisch aufgebaut. Ein neuer Mitarbeiter kann so nach anderen Informationen filtern, als eine bewährte Assistentin, die Spezialwissen benötigt. Zusätzlich wurde eine Online Community eingeführt, in der sich User gegenseitig helfen können. Natürlich bedeutet das alles Aufwand, aber ohne den geht es nicht!

Thema: Digitale Befähigung, insbesondere Tool- und Technologie- sowie Social Media-Nutzung

Michelle Rowbotham, Head of Division Digital Workplace



Social Media-Nutzung

Aus dem Privatleben ist Social Media kaum noch wegzudenken. Im Sekundentakt werden Posts oder Tweets abgesetzt, um die Follower bspw. mit Urlaubsbildern zu versorgen oder diverse Portale durchsucht, um das nächste Reiseziel festzulegen. Im Arbeitskontext kann Social Media ebenso genutzt werden, um Informationen zu sammeln und auszutauschen. Für HR-Mitarbeiter bieten sich Internetforen und Blogs für Recherchen von Fachinformationen, Social Media-Kanäle wie z. B. Facebook oder Xing zum Posten von Stellenausschreibungen sowie die gängigen Netzwerke, wie LinkedIn oder Xing, für Active Sourcing an. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass Social Media den Berufsalltag in einem sehr viel geringeren Maße als erwartet beeinflusst. Die frei zugänglichen Informationen aus Foren und Blogs zu Personalthemen oder aus Netzwerken über potenzielle Talente werden nur von wenigen Unternehmen wirklich intensiv genutzt.

Neben der Nutzung von externen Angeboten interessieren auch die Möglichkeiten der Nutzung interner Plattformen vor allem im Recruiting. Ca. die Hälfte der Studienteilnehmer gab an, dass eine interne HR-Plattform die folgenden vier Funktionalitäten bietet:

1. Information über Stellen und Vakanzen
2. Bewerbung auf Vakanzen
3. Austausch von Dateien in Teams
4. Austausch von Informationen in Teams

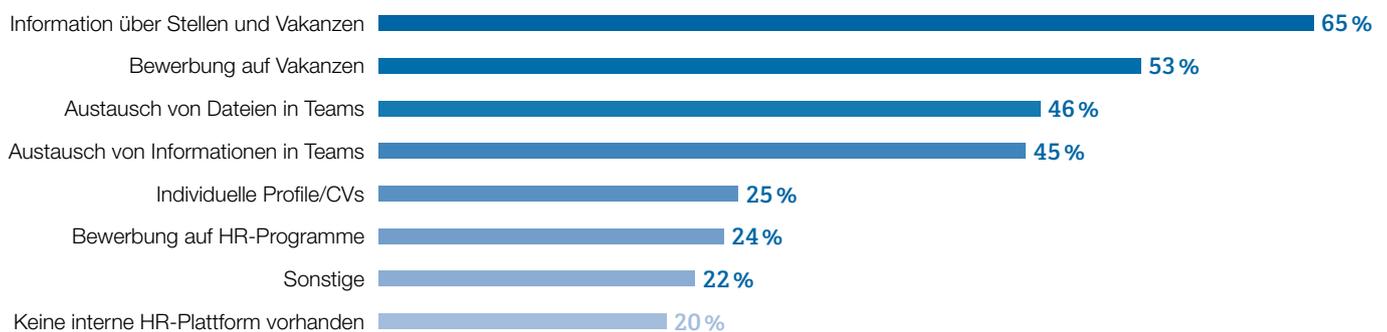


Abb. 14 Funktionalitäten von HR-Plattformen: In vielen Unternehmen sind diese vor allem auf das Recruiting fokussiert [Item SM5; n=91].

”
Die Antworten mit Blick auf die Nutzung von Social Media im Unternehmen haben überrascht. Wir hätten erwartet, dass die Möglichkeiten interaktiver Plattformen bereits weiter verbreitet sind – gerade im Bereich Recruiting, der ja vielfach als Einstiegsbereich für die Nutzung digitaler Angebote gilt.

“
Leon Jacob, Senior Manager hkp/// group



Weitere Funktionen, wie die Erstellung eines individuellen Profils ähnlich wie auf Xing oder LinkedIn, sind nur in wenigen Unternehmen möglich (vgl. Abb. 14). Jeder fünfte Studienteilnehmer gab sogar an, dass gar keine interne HR-Plattform für das Recruiting vorhanden ist – bei den *Laggards* ist es sogar jeder zweite. Umgekehrt zeigt sich aber auch hier: Je höher der Reifegrad eines Unternehmens, desto mehr Möglichkeiten stehen zur Verfügung und werden durch Mitarbeiter auch genutzt.

Zukunftstechnologien

Bereits heute nutzen zahlreiche HR-Abteilungen die Vorteile verschiedener Zukunftstechnologien. Algorithmen werden bspw. eingesetzt, um eingehende Bewerbungen automatisch vorzuselektieren. Aber auch digitale Assistenten wie Chatbots übernehmen Aufgaben im Shared Service Center oder beim initialen Bewerberkontakt. Unternehmen mit diesen technischen und zudem finanziellen Mitteln können bereits heute Augmented- oder Virtual-Reality-Anwendungen nutzen, um bspw. Job-spezifische Erfahrungen im Auswahlprozess zu simulieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Studienteilnehmer hier noch eindeutigen Nachholbedarf haben. Fast ein Drittel der Unternehmen beschäftigt sich aktuell noch nicht mit entsprechenden Technologien. Die übrigen zwei Drittel setzen sich mit den Möglichkeiten, die Zukunftstechnologien für das eigene Unternehmen und die Personalarbeit bieten, auseinander, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Nur drei Prozent der Studienteilnehmer befassen sich derzeit besonders intensiv mit dem Einsatz neuer Technologien in HR (vgl. Abb. 15). Dieses Bild bestätigt sich beim Blick auf die Anzahl der Unternehmen, die tatsächlich über das Stadium der Analyse und Bewertung hinaus und in die Phase der Umsetzung gelangt sind. Sowohl bei der Frage, ob Chatbots im Einsatz sind oder Augmented-Reality- bzw. Virtual-Reality-Szenarien abgebildet werden, gaben 80 Prozent der Studienteilnehmer an, diese überhaupt nicht zu nutzen. Bei der Frage nach der Verwendung von Algorithmen gab die Hälfte der Teilnehmer an, vereinzelte „Use Cases“ abgebildet zu haben.

Die Analyse der Zahlen zum Abdeckungsgrad mit IT in der HR-Arbeit (vgl. Treiber HR-IT) macht deutlich, dass der Großteil der Prozesse noch nicht digitalisiert ist. Besonders überraschend ist, dass noch immer jedes zehnte Unternehmen kein digitales Bewerbermanagement nutzt. Die digitale Abdeckung der meisten anderen Personalprozesse liegt indes bei ca. 50 Prozent.

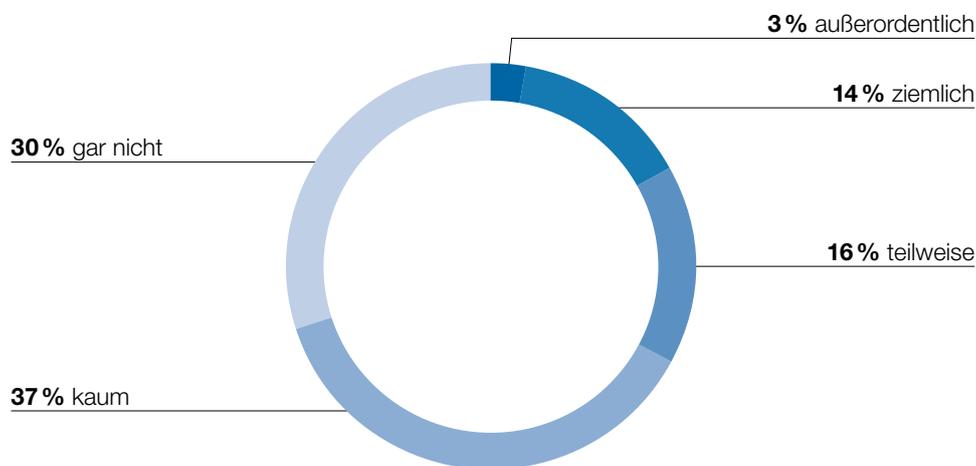


Abb.15 Technologischer Weitblick: Nur wenige Unternehmen setzen sich sehr intensiv mit der strategischen Integration von Zukunftstechnologien in die HR-Arbeit auseinander [Item ZT1; n=76].

Mit anderen Worten: Die Unternehmen befinden sich noch immer im Aufbruch in das digitale Zeitalter. Zukunftstechnologien werden zwar ins Auge gefasst, aber Kapazität und Budget fließen derzeit noch in andere Themen. In der Breite geht es vor allem darum, die Grundlagen für die Nutzung digitaler Technologien zu schaffen, um auf dieser Basis entsprechende Prozesse abbilden zu können.

Ferner müssen sich die angesprochenen Technologien in der Praxis erst noch beweisen. Zwar mag ein Chatbot im Bewerbungsprozess eine hohe digitale Affinität des Unternehmens im Sinne einer Arbeitgebermarke vermitteln, dennoch wird die Wahrscheinlichkeit, dadurch bessere Kandidaten einzustellen oder die Prozesseffizienz signifikant zu steigern von den meisten Unternehmen als gering bewertet.

”

Die Studienergebnisse machen deutlich, dass das Gros der Prozesse im HR Management noch nicht digitalisiert ist. Dass noch immer jedes zehnte Unternehmen kein digitales Bewerbermanagement nutzt, überrascht dennoch besonders. Die digitale Abdeckung der meisten anderen Personalprozesse liegt indessen bei etwa 50 Prozent.

“

Prof. Dr. Michael Lindemann, DHBW





Lernen von digitalen Champions!

TRUMPF

Als Ausgangspunkt vor gut zweieinhalb Jahren stand bei TRUMPF die Aufgabenstellung für HR, ein neues digital abbildbares Leistungsbeurteilungssystem für Führungskräfte weltweit einzuführen. Auf der Suche nach geeigneten Instrumenten und Anbietern kam die Frage auf, ob in diesem Zuge nicht noch andere Prozesse digitalisiert bzw. in einem neuen System integriert werden sollten.

Jahre zuvor hat TRUMPF bereits zahlreiche HR-Prozesse digital abgebildet, wodurch einerseits bei den Mitarbeitern eine Gewöhnung an digitale HR-Prozesse vorhanden ist, andererseits jedoch eine stark heterogene Systemlandschaft entstanden ist. Zu viele Systeme von zu vielen Anbietern liefen parallel. Nun sollte digital aufgeräumt werden. Es galt, ein einheitliches, zentrales und integriertes HR-System aufzubauen.

Statt des zuvor verfolgten Ansatzes „best of breed“, bei dem für jede Anwendung das optimale Tool zur Anwendung kommt, wurde jetzt ein „best of suite“ Ansatz verfolgt.

Eine Lösung war zu finden, die für alle Prozesse geeignet ist und global im Unternehmen eingesetzt werden kann. Die Anforderungen waren dabei über die Jahre gewachsen und die Suche nach einem geeigneten Tool anspruchsvoll. Alle großen HR-Prozesse sollten integriert sein und eine kohärente HR-IT-Landschaft bilden.

Bei der Auswahl einer geeigneten Lösung wurde unter anderem stark darauf geachtet, wie sich die Digitalisierungsstrategie von TRUMPF am besten umsetzen lässt. In die Betrachtung wurden zahlreiche Kriterien einbezogen. Dazu gehören unter anderem: ein mobiler Zugang, die User Experience, eine zentrale Plattform für Personaldaten, die einfache Integration von weiteren Daten, die Anbindung an andere Prozesse und die Zukunftsfähigkeit des Systems. Es wurden zunächst fachliche und technische Dimensionen berücksichtigt, indem die wichtigsten Funktionalitäten und Eigenschaften von 18 HR-Prozessen definiert und mit den technischen Möglichkeiten abgeglichen wurden. Die strukturelle Verzahnung von Fach- und IT-Expertise, die

bei TRUMPF Tradition hat, führte einmal mehr zu einem effizienten und sauberen Prozess. Letztlich wurde eine Cloud-basierte Anwendung für die Personalverwaltung und -planung ausgewählt, die eine Verknüpfung mit weiteren Organisationsprozessen erlaubt.

Angefangen mit den Themen Stammdatensystem und Leistungsmanagement, wurde das neue System in fünfzehn Monaten für 13.000 Mitarbeitende implementiert. Zu den größten Herausforderungen im Projekt zählte, die während der kurzen Implementierungszyklen relevanten Mitarbeiter einzubinden und mitzunehmen. Auf Projektmanagementebene gestaltete es sich aufwendig, das alte Core-System ab und ein neues aufzubauen, während Prozesse und Systeme – auch noch während der Implementierungsphase – kontinuierlich angepasst und verbessert wurden.

In dieser Zeit lernte das Projektteam, das Pareto-Prinzip anzuwenden und mit seinen ganzen Vor- und Nachteilen zu erleben. „Man lernt unheimlich viel, wenn man bereits unterwegs ist und ein unfertiges Produkt hat“, erklärt Marco Klein, heute Head of HR Services bei TRUMPF. Um den Prozess möglichst effizient und anwenderfreundlich zu gestalten, wurde ein eigener Workstream mit Vollzeitkapazitäten gebildet, externe Unterstützung sowie Key User eingebunden.

Im Nachhinein stellt sich die Frage, ob mehr oder weniger Zeit für die Implementierung einen Mehrwert für alle Beteiligten bedeutet hätte. Interessant ist jedoch, dass HR nicht nur durch die Umstellung auf das neue System stärker als Treiber der internen Digitalisierung wahrgenommen wird, sondern insbesondere durch die sich daraus entwickel-

den Maßnahmen für Führungskräfte. Diese stehen mit dem Jahresthema digital führend im ersten Schritt im Fokus der gesamten Veränderung. In Präsenztrainings erfahren Führungskräfte was es bedeutet, „digital führend“ zu sein. Die ca. 1.500 Führungskräfte lernen unter anderem dabei, warum das Thema Digitalisierung bzw. Digitalisierung in HR so wichtig ist, was daran kompliziert und komplex ist und bekommen einen komplett anderen Blick auf die gesamte Thematik und HR.

Da der Umgang mit digitalen HR-Prozessen für Mitarbeitende schon bekannt war, haben diese die Umstellung bisher nur punktuell bemerkt. Beispielsweise dadurch, dass nun Lern- und Entwicklungsprozesse über die neue Plattform laufen. Zusätzlich wurde eine HR Service Delivery Solution angedockt, die für Fragen und Antworten zur Verfügung steht. Auch die nächsten Jahre sollen weiterhin im Zeichen der Digitalisierung von HR-Prozessen stehen. So sollen unter anderem zukünftig auch Chatbots und Co. in HR-Prozessen unterstützen.

Thema: HR-IT-Einführung und Zukunftstechnologien

Marco Klein, Head of Group HR Services



HR-IT-Nutzung

HR lässt sich nicht allein auf die im HR-Bereich eingesetzten IT-Lösungen reduzieren. Technische Aspekte, wie die Automatisierung von Prozessschritten oder die Verwendung von Workflows sind ebenso ein wichtiges Merkmal bei der Betrachtung der HR-IT-Ausstattung. Nicht zuletzt spielt aber auch die Qualität der HR-Daten eine entscheidende Rolle, da Systeme, die mit falschen Daten arbeiten, keinen wirklichen Mehrwert für die Personalarbeit generieren.

Verglichen mit den Zahlen der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2016 lassen sich sehr klare Tendenzen ableiten. So wird offensichtlich, dass Unternehmen in den letzten drei Jahren in nahezu allen Personalkernprozessen in HR-IT investiert haben. Während rund 81 Prozent der Studienteilnehmer vor drei Jahren angaben, den Rekrutierungsprozess digital abzubilden, sind es 2019 schon 89 Prozent. Learning, Vergütung und Talent Management haben ebenfalls im HR-IT-Abdeckungsgrad zulegen können. Einzig die Nachfolgeplanung bleibt sowohl in Abdeckungsgrad als auch bei den Zuwachsraten zurück (20 Prozent).

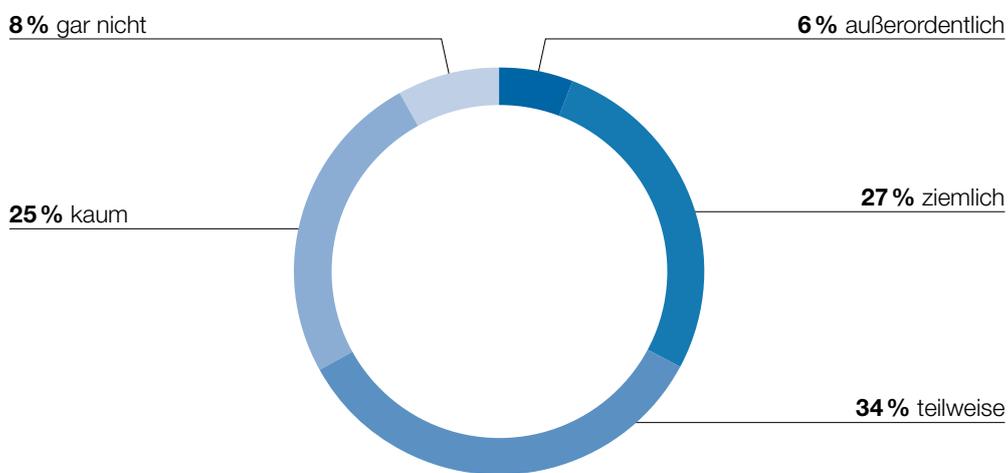


Abb.16 Im Zuge der Digitalisierung werden Prozesse und Entscheidungen im HR Management besser miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt – diese Aussage trifft für ca. zwei Drittel der Studienteilnehmer zu [Item HI2; n=85].

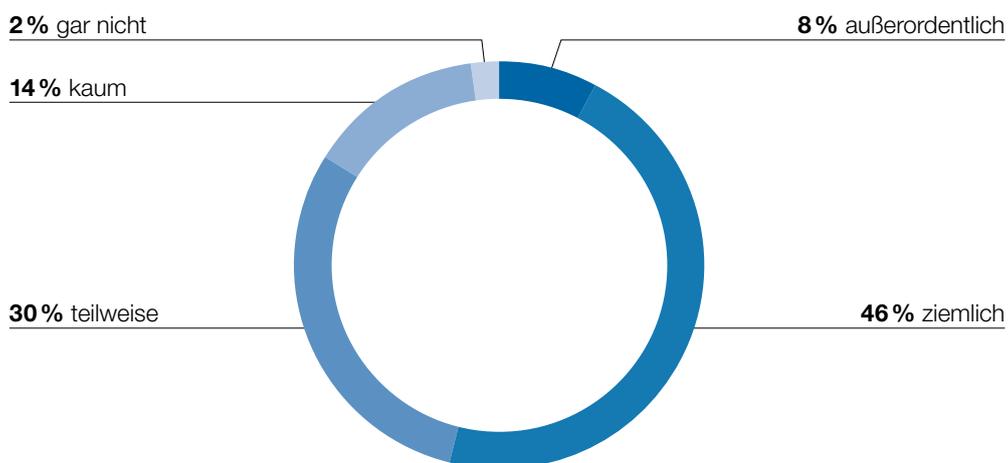


Abb.17 Datenqualität als Voraussetzung für eine effektive IT: Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer geht davon aus, dass die eigenen HR-Daten fehlerfrei und vollständig sind [Item HI4; n=85].

Der gestiegene Abdeckungsgrad durch HR-IT im Bereich der Personalkernprozesse führt auch dazu, dass die Geschäftsabläufe enger miteinander verknüpft und besser aufeinander abgestimmt werden. Moderne Cloud-Lösungen lassen sich meist über Standardkonnektoren miteinander verbinden. Bei einzelnen Suite-Anbietern verschwimmen die Modulgrenzen ohnehin beinahe vollständig, sodass sich Prozesse tatsächlich leichter kombinieren lassen. So gaben zwei Drittel der Studienteilnehmer an, die Prozesse zumindest teilweise oder höher aufeinander abzustimmen (vgl. Abb. 16). Lediglich acht Prozent erwiderten, dies überhaupt nicht zu tun, was auch auf mangelnde HR-IT-Ausstattung zurückzuführen sein könnte.

Darüber hinaus verwenden mehr als zwei Drittel der Unternehmen eine digitale Personalakte, wobei der Grad der Nutzung einer digitalen Personalakte mit dem Reifegrad des Unternehmens ansteigt.

Ein Fokus der Studie lag auf dem Themenkreis Daten, Reporting und Analytics. In diesem Punkt fällt auf, dass die Mehrzahl der Unternehmen die datenseitigen Grundanforderungen erfüllt. Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer gab an, auf vollständige und fehlerfreie Daten zur Abdeckung der Personalprozesse zugreifen zu können (vgl. Abb. 17). Wir vermuten einen Zusammenhang mit dem zuvor erwähnten höheren Abdeckungsgrad der Personalkernprozesse durch HR-IT-Lösungen die eine flächendeckend hohe Datenqualität unterstützen.

Trotz der Verfügbarkeit einschlägiger Analytics-Werkzeuge zählen nach wie vor MS Excel (77 Prozent) und das eingesetzte Stammdatensystem (73 Prozent) zu den am häufigsten für HR relevante Analysen eingesetzten Tools (vgl. Abb. 18). Die Vermutung liegt nahe, dass die Nutzung von MS Excel als Analyse-Tool auch weiterhin von Bedeutung sein wird. Wenngleich wird sich dieser Anteil, auch vor dem Hintergrund der DSGVO und daraus resultierender schärferer Lösch- und Archivierungspflichten, langfristig verringern.

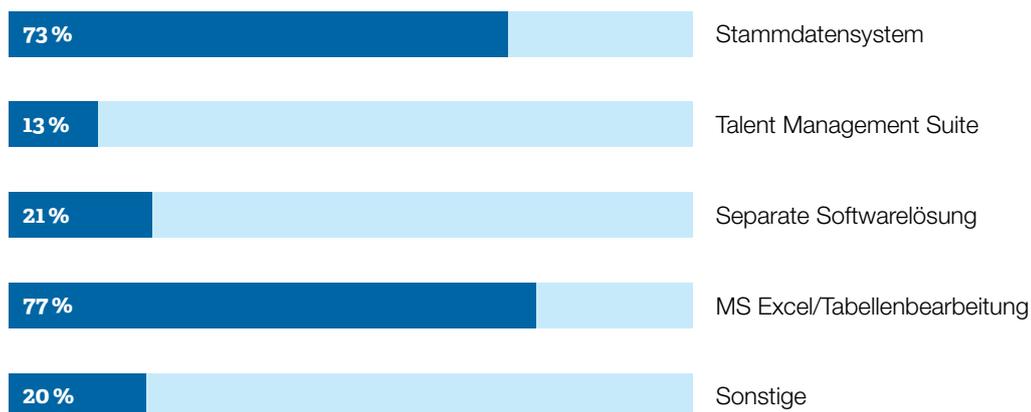


Abb. 18 Einsatz von Analytics Tools: Die meisten Unternehmen nutzen MS Excel oder ein Stammdatensystem. Talent Management Suites sind (noch) wenig verbreitet [Item HI9; n=84].

Digitale Kultur

„Culture eats strategy for breakfast“, dieser Satz von Management-Guru Peter Drucker ist legendär. Tatsächlich ist er auch für das Thema der vorliegenden Studie – die Digitalisierung der HR-Funktion – relevant.

Dabei setzt sich eine digitale Kultur aus einer Vielzahl von Artefakten zusammen, die sich durch das Verhalten und der Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen ausdrücken. Zum einen wird die Bereitschaft der Mitarbeiter, Wissen auf digitalen Kanälen zu teilen und bei der Einführung neuer Tools pragmatisch vorzugehen als Zeichen einer „digitalen Kultur betrachtet. Dies drückt sich in einer gelebten Fehlerkultur, bei der nicht alles gleich funktionieren muss, solange am Ende das Ergebnis gut ist, aus. In diesem kulturellen Umfeld wird aus Fehlern

gelernt und Wissen mit anderen bereitwillig geteilt. Zum anderen müssen aber auch die HR-Mitarbeiter und Führungskräfte den digitalen Wandel unterstützen. Dabei sollten HR-Mitarbeiter als Treiber bei der Digitalisierung von Prozessen fungieren und Führungskräfte den digitalen Wandel bewusst vorleben, damit eine digitale Kultur im Unternehmen etabliert wird.

Spannende Erkenntnisse liefern die weiterführenden Fragen, welche im Rahmen des Treibers zur Digitalen Kultur gestellt wurden. So bestätigen die Untersuchungsergebnisse das, was Kenner der Materie längst vermuten: Je höher der Reifegrad des Unternehmens, desto transparenter werden im Zuge der Digitalisierung die Prozesse und Entscheidungen für alle Beteiligten (vgl. Abb. 19).

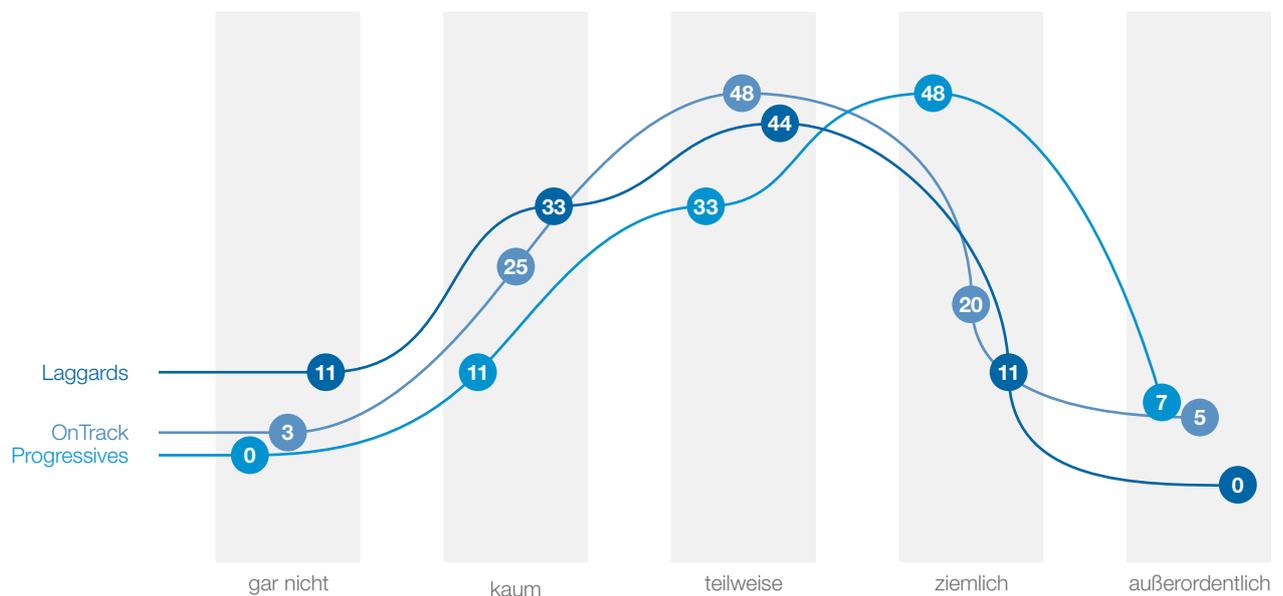


Abb. 19 Im Zuge der Digitalisierung werden Prozesse und Entscheidungen im HR Management für Mitarbeiter transparenter: Dies gilt vor allem für Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad [Zahlen in Prozent; Item DI4; n=76].

Gleiches gilt für die Bereitschaft seitens HR HR-Daten bereitzustellen, insbesondere für Führungskräfte in Form von Dashboards oder Reports. Hier zeigt sich der Vorsprung der *Progressives* gegenüber den übrigen Studienteilnehmern in besonderem Maße (vgl. Abb. 20).

Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang die Korrelation zwischen der Rolle von Vorgesetzten als Vorbild im Hinblick auf den digitalen Wandel und der Wahrnehmung von Hindernissen durch Mitarbeiter. Je stärker Führungskräfte als Vorbilder agieren und den digitalen Wandel vorleben, desto weniger Hindernisse in der Digitalisierung werden durch die Mitarbeiter wahrgenommen.

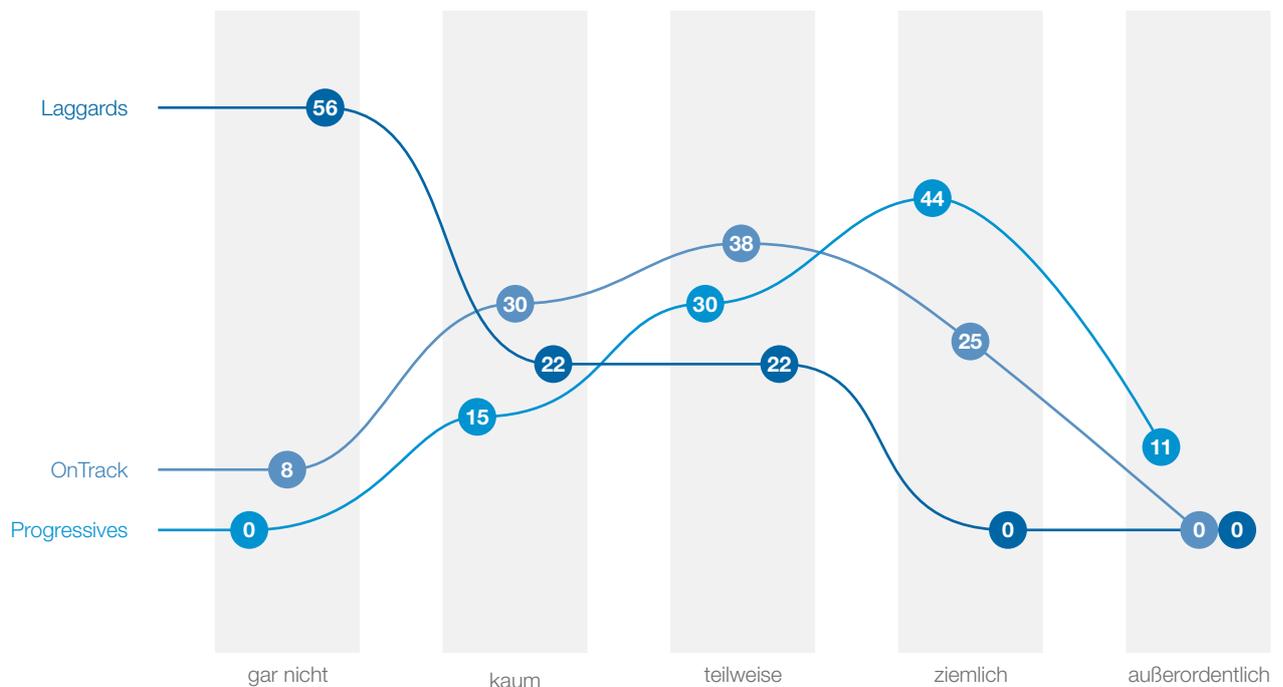
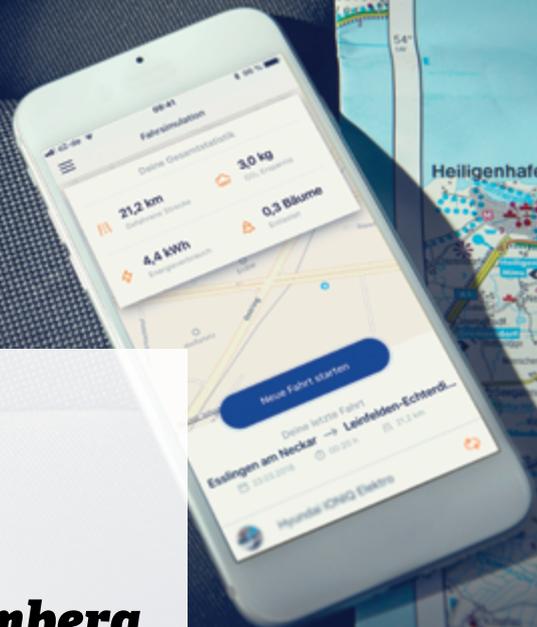


Abb. 20 Reporting-Praxis: Insbesondere unter den *Progressives* werden HR-Daten Führungskräften standardmäßig zur Verfügung gestellt [Zahlen in Prozent; Item DI6; n=82].

Lernen von digitalen Champions!

EnBW Energie Baden-Württemberg



Schon seit einigen Jahren konzentriert sich der deutsche Energieversorger EnBW auf neue Geschäftsfelder, entwickelt neue Produkte und überarbeitet seine Organisationsstrukturen – und reagiert damit auf den enormen Druck, der seit der Reaktorkatastrophe in Fukushima auf der Energiebranche lastet. Auch Wettbewerber und Kundenverhalten haben sich geändert, wodurch der Veränderungsdruck längst nicht mehr nur aus der Politik, sondern überwiegend aus dem Markt kommt.

Das konzernübergreifende Innovationsmanagement des Konzerns sowie der hauseigene Innovationscampus unterstützen dabei die schnelle und kundennahe Produktentwicklung. Integraler Bestandteil und Treiber der Unternehmensentwicklung ist die digitale Transformation. Dabei hat die Geschäftsleitung früh erkannt, dass zukunfts-trächtige Technologien und neue Geschäftsmodelle nur ein Zahnrad des komplexen Veränderungsgefüges sind. Ohne Veränderungsfähigkeit und die richtigen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern kommt der digitale Wandel auf halber Strecke zum Erliegen. Es braucht eine Basisbewegung, um als Unternehmen die neue digitale Welt mitzugestalten. Dabei kommt dem Thema Führung eine besondere Bedeutung zu: Menschen, die führen, gestalten mit ihren Entscheidungen die Organisation und bieten ihren Kollegen als Wegbegleiter, Multiplikatoren und Vorbilder Orientierung.

2017 beschloss der Vorstand der EnBW, das Thema „Moderne Führung“ stärker in den Fokus der Transformation zu rücken, um die für die digitale und volatile Welt notwendigen Kompetenzen intensiver zu fördern und zu fordern. Diese Initiative bildete den ersten Schritt einer bedeutsamen Veränderungsbewegung im Unternehmen. Daraufhin nahm das Team um Monika Hablick und das Digital Office der EnBW die Herausforderung in Angriff, Führung und Digitalisierung zusammenzubringen. Gemeinsam mit dem Kunden entwickelten, reflektierten und erprobten sie ein neues Verständnis von Führung.

Die mit dieser Aufgabe verbundene erste Revolution umfasste die Erweiterung des klassischen Führungsbegriffs um mehrere Komponenten. Neben Leading Business nehmen

Fokus: Umstrukturierung: Agiles Arbeiten, stärkere Zusammenarbeit zwischen IT & HR

Monika Hablick, Transformation Consultant



auch Leading People, Leading Product, Leading Excellence – und besonders Leading Myself eine wichtige Rolle innerhalb des neuen Führungsverständnisses der EnBW ein.

Das iterative Vorgehen des Next Level Leadership-Projektteams ermöglichte zudem die Erarbeitung weiterer Schwerpunkte. Nach dem ersten Pilot-Workshop mit neuen Führungskräften zeigte sich bspw., dass die Inhalte und Methoden zwar durchweg als nützlich wahrgenommen wurden, sich die Anwendung des Gelernten jedoch als schwierig erwies. Mit ihrer unverbrauchten Haltung stießen die Teilnehmenden auf klassische Strukturen und Kollegen, die mit den neuen Ansätzen nicht vertraut waren.

Damit stand fest: Die Zielgruppe muss breiter werden, damit eine kulturelle Veränderung im Unternehmen nicht nur angestoßen wird, sondern erfolgreich ist. Als Konsequenz folgten weitere Workshops, bei denen Vorstände, Manager, Scrum Master und Projektleiter gemeinsam Diskussionen führten, Herausforderungen formulierten und Routinen reflektierten. Dabei wurden die Inhalte des Führungsverständnisses mit Beispielen aus dem Konzern unterfüttert und Methoden für die tägliche Umsetzung an die Hand gegeben.

Die zweite Revolution der Bewegung bestand darin, dass sich Moderne Führung an alle Personen im Unternehmen richtet, die Verantwortung übernehmen und Menschen inspirieren – Projektleiter, Product Owner, Betriebsräte etc. – und nicht mehr nur an disziplinarische Führungskräfte oder das Top Management. Wo einst Management im Fokus stand, steht nun Leadership.

Als Paradebeispiel für die beiden Punkte steht der 2018 durchgeführte Management-Tag, zu dem in der Vergangenheit Führungskräfte ab dem mittleren Management eingeladen wurden. Das Event wurde durch das neue Leadership-Forum abgelöst, welches sich nun generell an Mitarbeiter in Führung richtet. Hierzu konnten Führungsteams Personen ernennen, von denen sie wissen, dass sie wichtige Führungsarbeit leisten, ohne zwangsläufig disziplinarische Führungsverantwortung zu tragen. In Workshops und mit Hilfe agiler Methoden setzten sich die knapp 750 Teilnehmenden mit verschiedenen Aspekten der neuen Strategie auseinander. Weiterhin wurden offene Dialog-Räume geschaffen und individuelle Lernreisen ermöglicht.

Auch für Mitarbeiter wurden Großformate angeboten, um auf eigene individuelle Lernreisen zu gehen. Dies hatte letztlich auch teilnehmende Betriebsräte überzeugt. „Bei Veränderungen ist es wichtig, die Leute fühlen zu lassen, wo ein Mehrwert für sie liegen kann“, so Monika Hablick, Transformation Consultant bei EnBW. Dieses Jahr soll das

Projekt sukzessive um weitere Themen und Mitarbeitergruppen erweitert werden. Somit stehen die Chancen gut, dass das Team in wenigen Jahren einen Großteil der Organisation befähigt hat, die digitale Transformation des Unternehmens zu verstehen, mitzutragen und eine digitale Kultur im Unternehmen zu schaffen.

Die dritte Revolution betrifft die Arbeit und Haltung rund um das Thema Learning & Development. Die digitale Transformation des Unternehmens fordert von Mitarbeitern, neue inhaltliche und methodische Kompetenzen zu beherrschen. Deshalb schafft die EnBW Räume und Möglichkeiten, in denen sich Mitarbeiter diese Kompetenzen aneignen können. Wo früher die Corporate Academy ein nach Zielgruppen klar strukturiertes Lernangebot bereitstellte, werden heute die Produkte direkt am und mit dem Kunden entwickelt.

Die Angebote in der Lernlandschaft sind nach Dimensionen von Führungsarbeit eingeteilt und mit verschiedenen Themen und Formaten bestückt. Die drei Ringe bilden den Expertegrad einer Person sowie das Niveau eines Lernangebots ab – Kenner, Könner, Meister. Anhand dieses Ansatzes können neben den klassischen Ausbildungen auch Workshops, e-Learnings und andere Lernformate je nach Bedarf, Wissensstand, Themen- und Anwendungsgebiet konzipiert werden.

Die Nutzung von konzerninternen Experten sowie die Kooperationen mit diversen Business Schools und Freelancern ermöglichen dabei ein flexibles und ressourcenschonendes Angebot. Wichtig ist, dass auch Mitarbeiter in die Verantwortung gezogen werden. Wer spezifische und teure Weiterbildungen benötigt, um schnelle Ergebnisse in Projekten zu liefern, wird vom Team in die Verantwortung genommen und bei der internen Vernetzung unterstützt. Der Mitarbeiter enthält eine qualitativ hochwertige Aus- bzw. Weiterbildung und wirkt intern als Multiplikator.

Dieser Ansatz hat auch die Rolle des Next Level Leadership-Teams verändert. „Wir haben die Trainerrolle verlassen und stattdessen die des Beraters – oder besser Change-Begleiters – eingenommen“, so Monika Hablick. Das Team konzentriert sich zunehmend auf das Netzwerken und den Austausch mit anderen Experten. Dabei werden Externe regelmäßig eingeladen und besucht, um die eigene Arbeitsweise stetig zu verbessern. „Alles was wir predigen, probieren wir im Selbsttest aus und entwickeln wir in Sprints direkt am Kunden. Dabei bestehen wir nur aus einem kleinen Kernteam – die Manpower kommt immer wieder aus dem Konzern. Wir sind eine Bewegung.“

Internet und Mobile

Micro Apps (kleine, häufig cloud-basierte Lösungen, die den Funktionsumfang bestehender Module ergänzen) zählen zu den wichtigen Entwicklungen, die in den nächsten Jahren Einzug in den beruflichen Alltag halten werden. Über diese Micro Apps lassen sich bspw. Learning Chatbots nutzen, die den Lerner zu den entsprechenden Inhalten führen. Im Recruiting können Videointerviews in den Prozess eingebunden werden, die den Assessment-Prozess unterstützen.

Neben diesen Apps werden im Bereich Internet und Mobile aber auch die Basisanforderungen, wie eine stabile (mobile) Internetverbindung und der Zugriff auf HR-Anwendungen von mobilen Endgeräten berücksichtigt. Dabei ist eine schnelle und stabile Internetverbindung bei einem Großteil der Unternehmen vorhanden. Die Werte bewegen sich in etwa auf dem Niveau der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2016. Natürlich lassen sie noch keine Rückschlüsse darauf zu, ob ein Unternehmen tatsächlich Geschäftsprozesse internetbasiert abbildet (dies konnte allerdings im Punkt HR-IT belegt werden). Weiterhin gibt noch immer ein Teil von Unternehmen an, dass die digital-infrastrukturellen Anforderungen noch nicht an allen Standorten hinreichend vorhanden sind. Es bleibt abzuwarten, ob der mobile Netzausbau auf Basis der 5G-Technologie Lücken schließen kann und wird.

Moderne Cloud-Lösungen sind durchgängig HTML5 fähig. Sie passen sich in der Darstellung automatisch der Bildschirmgröße des Endgeräts an (Responsive Design) und sind damit auch sehr gut auf mobilen Endgeräten nutzbar. Vor diesem Hintergrund überrascht der vergleichsweise niedrige Wert der Nutzung mobiler Endgeräte. So können bspw. im Recruiting erst 40 Prozent der Studienteilnehmer für den Bewerbungsprozess mobile Endgeräte nutzen (vgl. Abb. 21).

In Summe zeigt sich eine sehr geringe Abdeckung von HR-Anwendungen mit mobilem Zugriff. Ca. 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bieten HR-Anwendungen ohne die Option der Nutzung mit dem Mobiltelefon oder Tablet an und lediglich 2 Prozent der Unternehmen stellen einen mobilen Zugriff auf fünf bis sechs HR-Anwendungen bereit.

Erst die Pflicht, dann die Kür – bezogen auf die HR-IT-Lösungen ist dies zutreffend: Erst eine moderne und offene Systemarchitektur erlaubt die Nutzung von Micro Apps, da diese dann über Standardschnittstellen schnell und kostengünstig eingebunden werden können. Andernfalls ist der Aufwand für eine Implementierung nicht gerechtfertigt und der echte Nutzen nicht gewährleistet. Dies lässt sich eindeutig aus den Zahlen ableiten und bestätigt sich auch durch die qualitativen Interviews (vgl. Fallbeispiel TRUMPF), die im Rahmen der Studie durchgeführt worden sind.

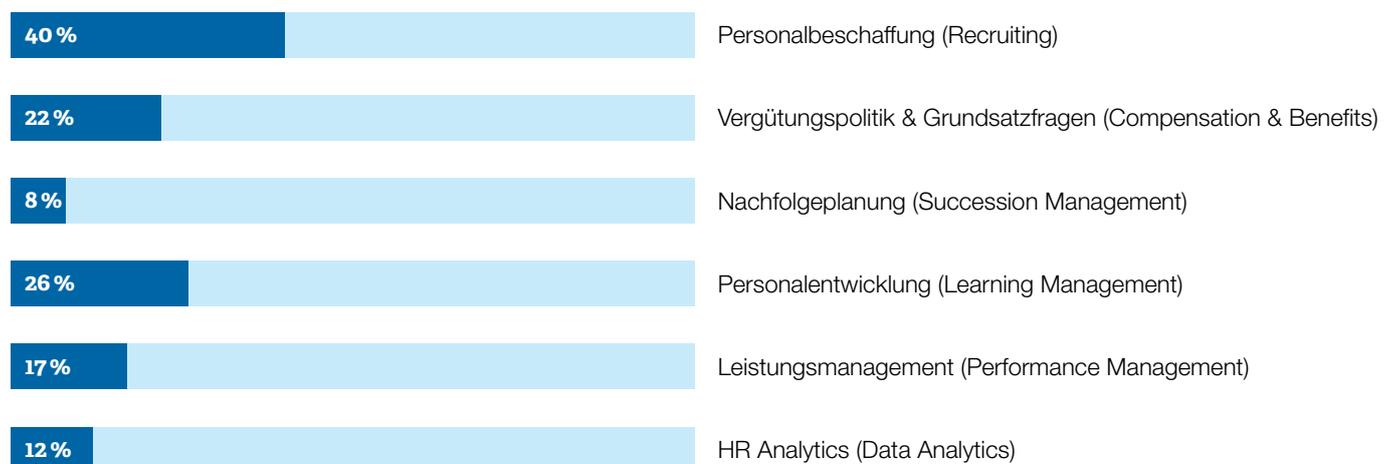


Abb. 21 Mobiler Zugriff: Bisher können nur wenige HR-Anwendungen via Mobiltelefon oder Tablet genutzt werden [Item IM4; n=78].

Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft

Bezogen auf die Digitalisierung von HR ist mittlerweile klar, dass sie sich nicht über Nacht vollzieht. Die Einführung neuer IT-Systeme, die Harmonisierung der zugrunde liegenden HR-Prozesse, die Schulung von HR-Mitarbeitern und der gesamten Organisation in der Nutzung der neuen Möglichkeiten, die Verhandlung von Betriebsvereinbarungen – all das braucht Zeit. Die Vielzahl der Herausforderungen, die es im Zuge der Digitalisierung zu meistern gilt, muss sich für so manchen Projektverantwortlichen wie ein Spießrutenlauf anfühlen.

Dabei macht es einen enormen Unterschied, ob versucht wird, eine Organisation, die eigentlich gar kein Interesse an Digitalisierung hat, zu bekehren oder gemeinsam mit allen Beteiligten an einem Strang zieht. Die Unterstützung der Mitbestimmung ist hierbei besonders wichtig. Doch gerade hier ist noch deutlich Luft nach oben gegeben (siehe Mythen der Digitalisierung).

In erster Linie muss die Veränderung jedoch von HR selbst ausgehen. Die HR-Mitarbeiter müssen technische Neuerungen positiv sehen und datenbasierte Erkenntnisse in der Praxis nutzen. In Organisationen, die das schaffen, entfaltet die Digitalisierung eine ganz neue Wirkung: Bei allen Beteiligten nehmen die wahrgenommenen Hindernisse der Digitalisierung ab.

Spannende Beobachtungen lassen sich auch bei den wahrgenommenen Hindernissen der Digitalisierung machen. Allen voran nennen die Studienteilnehmer hier die mangelnde digitale Kompetenz sowohl in HR (59 Prozent) als auch bei Führungskräften (51 Prozent), als Ursache, die eine Digitalisierung verhindert oder zumindest stark ausbremst. Erstaunlich ist ebenfalls, dass jeder Zweite in den Generationsunterschieden innerhalb der Belegschaft einen großen Hinderungsgrund sieht (vgl. Abb. 22).

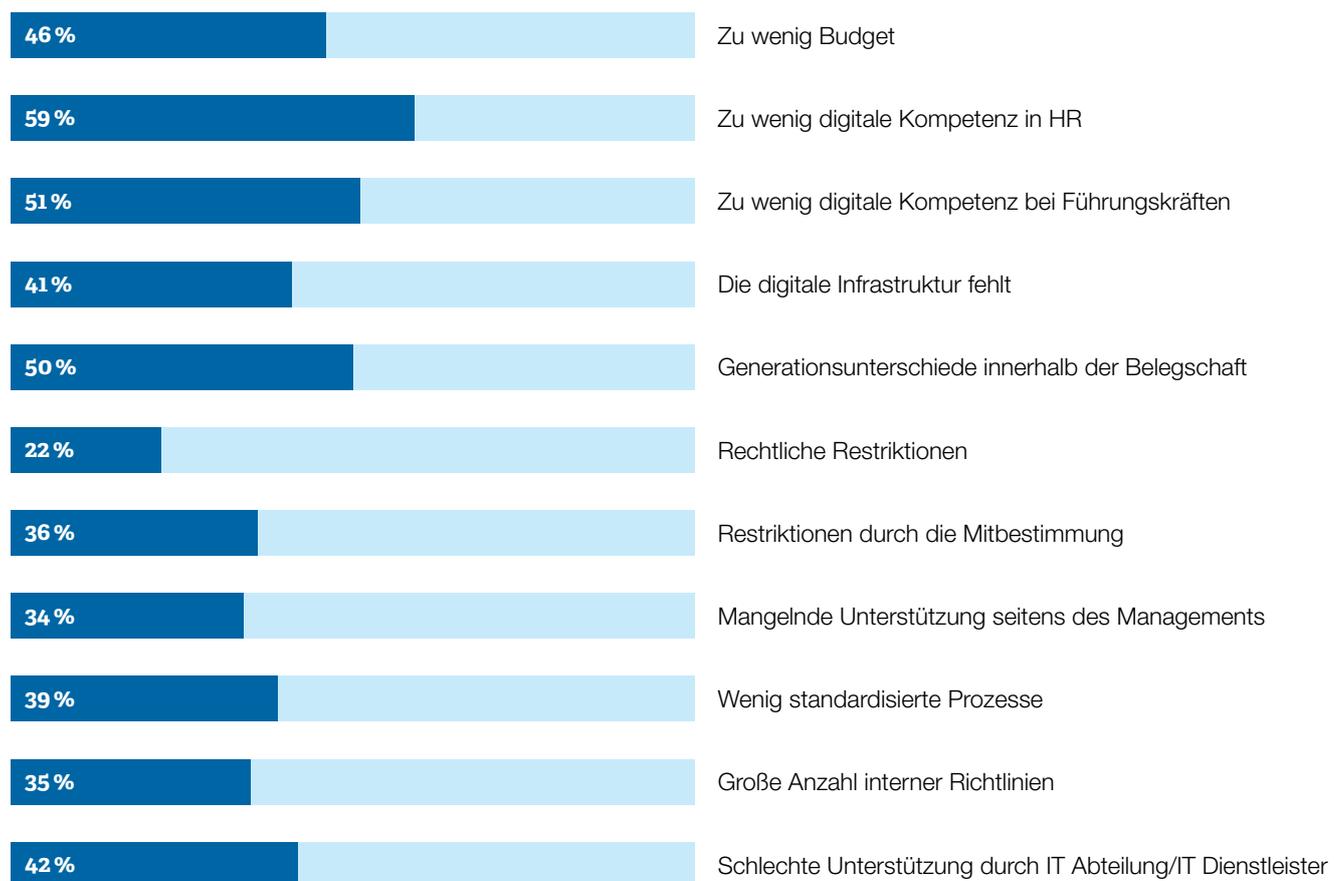


Abb. 22 Bremsen der Digitalisierung; Studienteilnehmer identifizieren ein breites Spektrum an Hindernissen [Item VF2; n=100].

Diese Wahrnehmung verschiebt sich jedoch mit steigendem Reifegrad: während sowohl die Unterstützung durch die IT-Abteilung und -Dienstleister als auch die vorhandene IT-Infrastruktur bei den *Laggards* als große Hürden gesehen werden, sind diese Gründe für *Progressives* kaum von Bedeutung. Hier klagen die Studienteilnehmer eher über fehlendes Budget, Restriktionen durch die Mitbestimmung und eine ihrer Ansicht nach grundsätzlich zu große Anzahl interner Richtlinien (vgl. Abb. 23).

Diese Antworten sind darauf zurückzuführen, dass die Digitalisierung in diesen Organisationen bereits so weit fortgeschritten ist, dass alte Grenzen und bisherige Restriktionen der analogen Arbeitswelt noch auf digitale Strukturen übertragen werden müssen. Kurzum: *Progressives* würden gerne noch schneller voranschreiten als die Organisation es ihnen erlaubt.

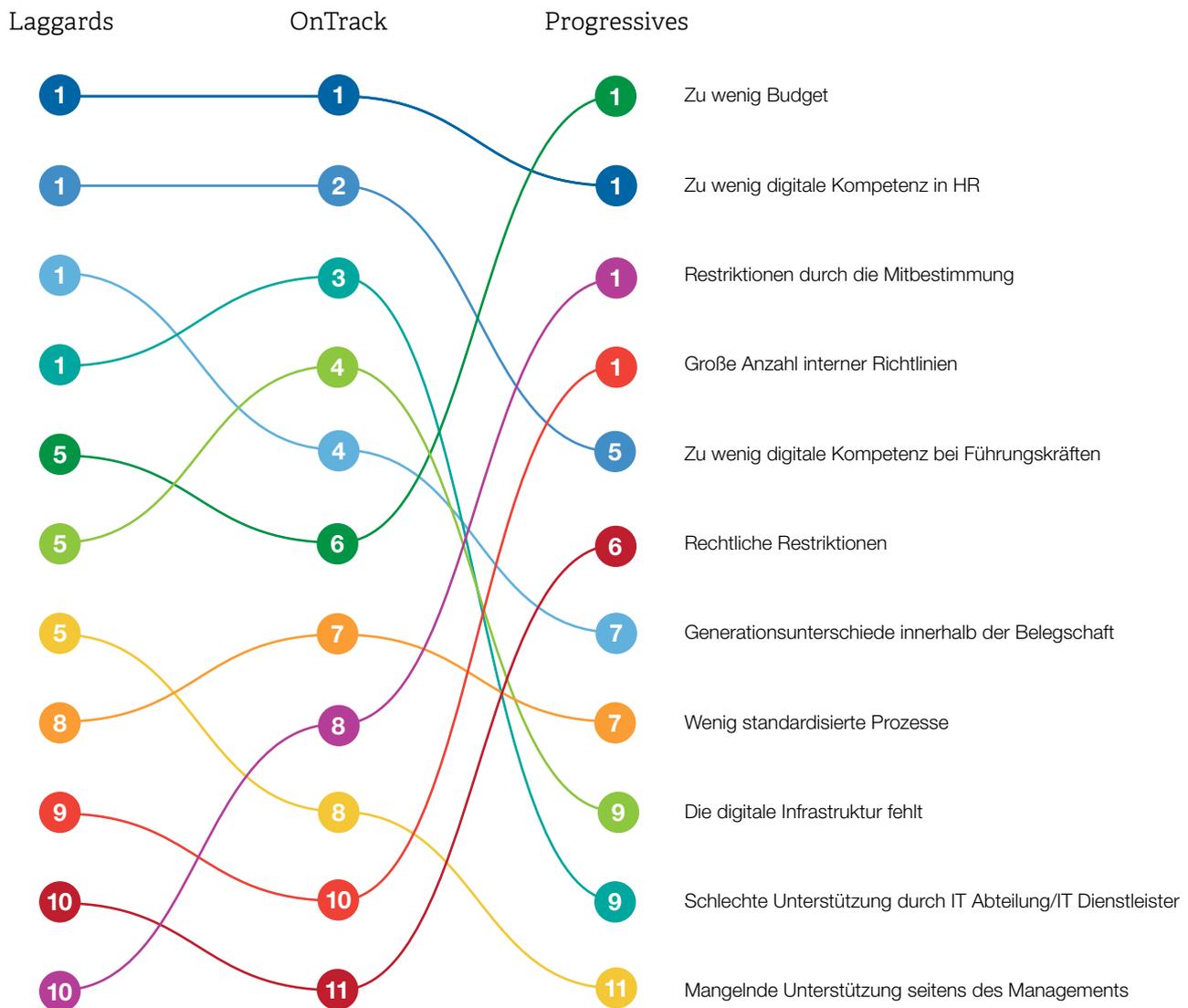


Abb. 23 Wahrnehmung und Wirklichkeit bei Hindernissen der Digitalisierung: Auch hier variieren die Studienergebnisse nach Reifegrad stark (Item VF2; n=76).

Die Mythen der Digitalisierung in HR

Im Fokus unserer *Studie HR goes digital* aus dem Jahr 2016 standen ausgewählte Mythen der HR-Digitalisierung, deren Wahrheitsgehalt anhand der Studienergebnisse überprüft wurde. Diese und weitere relevante Mythen sollen vor dem Hintergrund der aktuellen Ergebnisse neu evaluiert werden.

Mythos 1

Die Digitalisierung der HR-Funktion steckt noch in den Kinderschuhen

Die Studienergebnisse von 2016 legten nahe, dass die Digitalisierung in HR noch nicht richtig Fuß fassen konnte. Auch die Ergebnisse der aktuellen Studie sehen HR (noch) nicht in der Rolle eines Vorreiters in der Digitalisierung. Von einem solchen wäre zu erwarten, dass er die Kernprozesse in seinem Tagesgeschäft vollständig IT-seitig abbildet. Bisher werden lediglich in zwei Drittel der Unternehmen zwischen ein bis drei Kernprozesse durch IT-Lösungen unterstützt. Dabei ist die höchste Abdeckung mit fast 90 Prozent immer noch im Recruiting gegeben. Insgesamt lässt sich ein leichter Anstieg in der IT-Unterstützung aller Kernprozesse beobachten, der jedoch noch stark ausbaufähig ist. Zusätzlich wird die Chance, die HR-Datenqualität mittels ESS/MSS zu erhöhen und die Personalarbeit zu vereinfachen, noch nicht von allen Unternehmen konsequent genutzt. Nur rund 40 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass die zur Verfügung stehenden ESS-/MSS-Funktionen von vielen Mitarbeitern und Führungskräften genutzt werden. Auch hier besteht die Möglichkeit für HR, noch effizienter und effektiver zu werden.



Mythos teilweise richtig

Mythos 2

Für eine schnelle Digitalisierung von HR fehlt das Budget

Der Report der Studie aus dem Jahr 2016 arbeitete heraus, dass zu wenig Budget der größte Verhinderer der Digitalisierung ist. Dies muss aber differenziert betrachtet werden. Allein das Budget für die Einführung neuer technischer Lösungen befähigt HR noch lange nicht, selbst digitaler zu werden und auch die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben. Auch die Optimierung und Standardisierung von Kernprozessen spielt eine große Rolle.

In der aktuellen Analyse werden ein zu geringes Budget oder zu wenig standardisierte Prozesse nicht länger als die größten Hürden der Digitalisierung wahrgenommen. Die Marktpraxis bestätigt dies. Viele HR-Bereiche haben seit 2016 ihre Hausaufgaben gemacht und sich entsprechende Budgets und somit Handlungsspielraum erkämpft. Sie sind vielfach damit befasst, ihre Kernprozesse unternehmensweit anzugleichen.

Aktuell werden von den Studienteilnehmern fehlende digitale Kompetenzen als größte Ursache einer schleppenden Digitalisierung gesehen. Dabei geht HR insbesondere mit sich selbst hart ins Gericht und nennt zu wenig digitale Kompetenzen im eigenen Bereich als größte Ursache. Aber auch die digitalen Kompetenzen der Führungskräfte werden als zu gering eingeschätzt.

Nicht zuletzt arbeitet die aktuelle Analyse Generationsunterschiede in der Belegschaft als eine weitere Ursache für mangelnde Dynamik in der Digitalisierung heraus. Eine Interpretation als fehlendes Können und/oder Wollen innerhalb der älteren Belegschaft wäre naheliegend, aber noch einmal gesondert zu untersuchen.

Die Welt hat sich auch für HR seit 2016 verändert. Nachdem Prozesse nun stärker standardisiert sind und eine leicht erhöhte IT-Abdeckung der Kernprozesse vorhanden ist, steht die Funktion vor der Aufgabe, sich selbst sowie die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu zu befähigen, die vorhandenen IT-Lösungen und -Tools effizient und zielgerichtet einzusetzen. Das Budget ist dabei nicht (mehr) die alles entscheidende Komponente.



Mythos widerlegt

Mythos 3

HR setzt mit Blick auf die digitalen Anforderungen auf ein angepasstes Kompetenzmodell und Qualifizierung

Schon in den Antworten der Teilnehmer an der Vorgängerstudie wurde deutlich, dass es neuer Fähigkeiten und Kompetenzen seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte bedarf. Dies war vielen Unternehmen bereits bewusst, jedoch handelten die wenigsten entsprechend. So planten 2016 jeweils über 60 Prozent der Unternehmen weder eine Qualifizierungsoffensive noch eine Anpassung ihres Kompetenzmodells. Heute scheint HR sich der brisanten Situation und dem damit einhergehenden Risiko eines Verlusts der Akzeptanz als kompetente erfolgskritische Funktion stärker bewusst zu sein – zumindest hinsichtlich der mangelnden digitalen Kompetenzen. Über die Hälfte der Unternehmen plant den aktuellen Antworten zufolge die Anpassung ihres Kompetenzmodells. Nur leicht erhöht ist der Anteil der Unternehmen, die in den nächsten zwölf Monaten eine Qualifizierungsoffensive planen.

Damit ist der letzte Schritt, auch auf operativer Basis in die digitale Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren, noch nicht getan. HR steht weiterhin im Zugzwang, gezielte Entwicklungsmaßnahmen für die neu definierten Anforderungen anzubieten oder neue Mitarbeiter mit technischen und IT-Kenntnissen im eigenen Bereich einzustellen. Aber auch hier scheint die Notwendigkeit zum Handeln seitens HR noch nicht gesehen zu werden: 80 Prozent der Studienteilnehmer haben diese Option bisher gar nicht, kaum oder nur teilweise genutzt.



Mythos teilweise richtig

Mythos 4

Mit Zukunftstechnologien beschäftigen sich nur Unternehmen, die die Basics bereits beherrschen

Maschinelernen, KI sowie Virtual und Augmented Reality sind komplexe Themen, deren Durchdringung technisches Grundverständnis voraussetzt. Entsprechend ist anzunehmen, dass Unternehmen, die sich mit diesen Themen strategisch auseinandersetzen, technisches Basiswissen zur Nutzung neuer Technologien aufweisen.

Unsere aktuellen Studienergebnisse zeigen jedoch, dass auch Unternehmen ohne implementierte digitale Infrastruktur angaben, den Einsatz von Zukunftstechnologien zu verfolgen. Die Beherrschung der Basics in Form eines gemeinsamen IT-Systems mit ESS- und MSS-Funktionen samt nötiger Hardware ist demnach offensichtlich keine Voraussetzung für die effiziente Gestaltung der Personalarbeit durch den Einsatz von HR-Algorithmen, Chatbots etc.

Aber auch die erfolgreiche Nutzung von bestehenden Tools und Plattformen durch HR-Mitarbeiter scheint kein treibender Faktor dafür zu sein, sich stärker mit Zukunftstechnologien auseinander zu setzen. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen im Markt ist davon auszugehen, dass Themen wie Artificial Intelligence und Machine Learning einen immer größeren Stellenwert im HR-Bereich einnehmen werden, da sie die funktionspezifischen, stark repetitiven Aufgaben maßgeblich unterstützen können.

Die Studienteilnehmer scheinen jedoch die Vorteile der neuen Technologien noch nicht erkannt zu haben: Über 60 Prozent gaben an, dass eine strategische Auseinandersetzung mit der Nutzung und Integration von Zukunftstechnologien in der HR-Arbeit gar nicht oder kaum stattfindet. Möglicherweise sind die Vorurteile und Ängste noch zu groß, dass speziell KI & Co. Mitarbeiter ersetzen würde. Auch sehen sie (noch) nicht die Chance, administrative Aufgaben im HR-Bereich abzugeben, um sich strategischen Themen zu widmen.



Mythos widerlegt

Mythos 5

Eine digitale Kultur fördert den effizienten Einsatz von Daten

Viele Unternehmen versprechen sich durch die Digitalisierung eine Stärkung der Effizienz von HR. Sofern der schwierige Weg der Verankerung einer digitalen Kultur beschritten wurde, wird angenommen, dass diese sich direkt und positiv auf die HR-Arbeit sowie deren Professionalisierungsgrad auswirkt.

Es zeigt sich jedoch, dass dieser Wunsch nicht der Wirklichkeit entspricht. Auch wenn ein förderliches Umfeld geschaffen wird, heißt das noch nicht, dass die sich durch die Digitalisierung bietenden Möglichkeiten sofort und umfassend zur effizienteren Gestaltung der HR-Arbeit genutzt werden. Es ist nicht garantiert, dass HR-Mitarbeiter wissen, wie sie mit vertraulichen Daten umgehen müssen oder wie sie funktionspezifische Analytics für sich nutzen können.

Das zeigt, dass Unternehmen sich nicht darauf verlassen dürfen, dass geschaffene Rahmenbedingungen ausreichen, damit der HR-Bereich die aktuellen Chancen der Digitalisierung nutzen kann. Für eine Professionalisierung der HR-Arbeit müssen die HR-Mitarbeiter auch operativ befähigt werden und eine technische Unterstützung durch die Automatisierung von Aufgaben und den Einsatz von geeigneten Tools gegeben sein.



Mythos teilweise richtig

Mythos 6

Der Job von HR wird zukünftig durch KI übernommen

Die Angst, dass künstliche Intelligenz (KI) eines Tages unsere Jobs vollständig übernimmt, ist weit verbreitet – und sie ist verständlich. Schon heute nutzen Unternehmen Chatbots im Support für einfache HR-Anfragen, sei es auf der Karriereseite für Kandidaten oder im Help-Center für die eigenen Mitarbeiter. Jedoch kann zur jetzigen Zeit noch längst nicht davon gesprochen werden, dass KI flächendeckend von Unternehmen genutzt wird oder gar eine Bedrohung des Beschäftigungsgrades eines Unternehmens darstellt.

Bei den aktuellen Studienteilnehmern werden die neuen Technologien so gut wie gar nicht eingesetzt. Über 80 Prozent geben an, HR-Algorithmen und digitale Assistenten kaum bis gar nicht zu nutzen. Es ist also sehr wahrscheinlich, dass der flächendeckende Einzug von KI noch Jahre in Anspruch nehmen wird. Wird berücksichtigt, dass noch nicht alle HR-Kernprozesse digitalisiert und viele Prozesse noch nicht mittels Workflows ablaufen, liegt vor den HR-Bereichen noch ein längerer Weg.

Zudem sollten Zukunftstechnologien dieser Art weniger als Bedrohung, sondern mehr als Chance gesehen werden, da sie die Möglichkeit bieten, stark administrative Aufgaben effizienter zu gestalten und damit einen großen Beitrag zur Professionalisierung der HR-Arbeit leisten. Der Einsatz von KI wird zunächst nur für gleichartige, repetitive Aufgaben eingesetzt und setzt dadurch Kapazitäten bei HR-Mitarbeitern frei, die diese wiederum für strategische Projekte und kreative Aufgaben nutzen können. Der Mensch wird weiterhin eine Schlüsselrolle für die Entwicklung von Ideen, Konzepten etc. einnehmen und damit nicht durch Computer oder Roboter vollständig ersetzbar sein.

 **Mythos widerlegt**

Mythos 7

Die Mitbestimmung behindert die Digitalisierung des HR-Bereichs

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise wie Menschen (zusammen-)arbeiten. Bislang können mit HR Analytics nur vermutete Zusammenhänge mit Daten untermauert, Prozesse hinsichtlich identifizierter Schwachstellen optimiert und Mitarbeiter auf Basis ihrer Präferenzen weiterentwickelt werden. So ermöglicht der Einsatz dieser Werkzeuge ein effizienteres Arbeiten und leistet einen erheblichen Wertbeitrag zur Professionalisierung des HR-Bereichs.

Um die sich bietenden Möglichkeiten voll ausschöpfen zu können, bedarf es jedoch personenbezogener Daten, deren Nutzung die Zustimmung der betrieblichen Mitbestimmung voraussetzt. Im Prozess der Digitalisierung zeigt sich die Mitbestimmung jedoch häufig als sehr vorsichtiger und nicht selten auch schwieriger Partner. Mehr als ein Drittel der aktuellen Studienteilnehmer sehen die mit der Mitbestimmung verbundenen Restriktionen als Hindernis an.

Die Ursache für diese Perspektive bleibt an dieser Stelle unklar. In der Beratungspraxis tauchen jedoch immer wieder Aussagen auf, dass die Mitbestimmung großen Veränderungen, insbesondere der Arbeitsweise, kritisch gegenübersteht und die seitens HR gesehenen positiven Effekte für Mitarbeiter nicht teilt. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien scheint sich, entgegen durchaus positiver Beispiele in anderen Sachverhalten, bei Digitalisierungsthemen noch nicht eingespielt zu haben. Drei Viertel der befragten HR-Bereiche stimmen der Aussage zu, dass die Mitbestimmung in ihrem Unternehmen die Digitalisierung gar nicht, kaum oder nur teilweise unterstützt.

Mit dieser Konstellation laufen Unternehmen Gefahr, die Chancen der Digitalisierung zu verpassen und damit ihre Zukunftsfähigkeit zu gefährden. Hier besteht klarer Handlungsbedarf. HR und Mitbestimmung sollten auch in Fragen der Digitalisierung möglichst an einem Strang ziehen.

 **Mythos bestätigt**

Mythos 8

Excel dominiert noch immer den HR-Bereich

Effiziente Personalarbeit ist ohne entsprechende Technologie inzwischen undenkbar – eine Aussage, die nicht mehr nur von einschlägigen Soft- und Hardware-Anbietern propagiert wird. Auch die HR-Abteilungen großer Unternehmen setzen vermehrt auf Talent Management Suiten und führen diese in langwierigen Implementierungsprojekten global ein.

Wie schon erwähnt ist die Abdeckung der Kernprozesse durch IT-Lösungen in den letzten drei Jahren leicht angestiegen. Dennoch ist die Verbreitung effektiver Software gerade für den HR Analytics-Bereich noch sehr gering. So greift ein Großteil der Unternehmen in der Erstellung von HR Reports immer noch auf MS Excel zurück. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass bei der Implementierung von Talent Management Suiten zunächst Module wie Recruiting, Learning und Performance Management im Fokus stehen. Stand-alone-Lösungen eines versierten HR Analytics-Anbieters sind eher selten. Die Konsequenz: weniger als ein Drittel der Studienteilnehmer stellen deskriptive HR Reports, wie einen Headcount-Report, automatisiert bereit.

Darüber hinaus haben sich viele HR-Bereiche bisher noch nicht wirklich tiefgründig mit der IT-gestützten Auswertung von Mitarbeiterdaten auseinandergesetzt. Entsprechend sind Predictive Analytics-Anwendungen für die strategische Personalarbeit kaum verbreitet. Auswertungen erfolgen in der Regel händisch und spiegeln zumeist nur die Ist-Situation wider. Der Handlungsdruck in dieser Frage ist daher sehr hoch. Es gilt, sowohl die technische als auch die Ressourcen-Ausstattung zu verbessern, um die Potenziale der datenbasierten Entscheidungsfindung und Steuerung für sich zu heben. Nur so kann HR sich als strategischer Partner für das Management und das Business positionieren.

 **Mythos bestätigt**

Resümee

Wer wird als Treiber der Digitalisierung wahrgenommen?

Der Vergleich der Ergebnisse der *HR goes digital* Studie von vor drei Jahren mit der vorliegenden Untersuchung zeigt unzweifelhaft, dass die Digitalisierung im Personalumfeld in weiten Teilen an Fahrt aufgenommen hat. Letztlich ist aber heute noch reichlich Spielraum für die digitale Optimierung in HR vorhanden. Die Antworten von Personalern, Führungskräften und Mitarbeitern auf die Frage nach ihrer Wahrnehmung von HR als Treiber der Digitalisierung im Unternehmen sind noch von Zurückhaltung geprägt (vgl. Abb. 24).

Bei tieferem Eindringen in die Ergebnisse der Befragung offenbart sich aber ein differenzierteres Bild: In größeren Unternehmen zeigt sich auf HR-Seite eine stärkere Zuversicht. Die Ergebnisse sind jedoch stark branchenabhängig und auch vom individuellen Reifegrad des jeweiligen Unternehmens geprägt.

Bei der Auswertung der Treiber, die maßgeblich den Status quo bestimmen, fällt auf, dass sich der digitale Reifegrad in drei unterschiedliche Stufen klassifizieren lässt: (1) Die *Laggards*, die Nachzügler, die besonders häufig im öffentlichen Bereich anzutreffen sind. (2) Die *OnTrack*, die auf dem richtigen Weg sind, aber immer noch großen Nachholbedarf unter anderem an IT-Fachwissen und entsprechend qualifizierten Mitarbeitern haben und (3) die

Progressives, die anhand der Untersuchungsergebnisse zeigen, dass man sehr wohl bereits im digitalen Schnellzug unterwegs sein kann, auch wenn das Ziel der Reise noch nicht erreicht ist.

In diesem Kontext ist es bemerkenswert, dass der Grad der Nutzerorientierung (d.h. der professionalisierte Umgang mit digitalen Tools in HR) die positive Wahrnehmung von HR als Treiber der Digitalisierung verstärkt. Gleiches gilt, wenn Prozesse und Entscheidungen des HR Managements für Mitarbeiter transparenter werden.

Unabhängig vom digitalen Reifegrad ist allen Studienteilnehmern klar, dass sich durch die Digitalisierung die Kompetenzanforderungen sowohl an Mitarbeiter als auch an Führungskräfte fachlich und methodisch verändern werden und müssen. Das bedeutet: Im Zuge der weiteren Digitalisierung müssen die Qualifikationsprofile in HR ständig den veränderten Bedingungen angepasst werden. Geplant sind derartige Maßnahmen allerdings fast ausschließlich in Unternehmen, die sich bereits stark mit dem Thema auseinandersetzen und denen ein mittlerer, bis hoher Digitalisierungsgrad attestiert werden kann.

Dieses Ergebnis korreliert sowohl mit der qualifizierten Personal- als auch der Ressourcenausstattung. Wer hier nicht proaktiv handelt und sein Kompetenzmodell anpasst sowie die IT-Infrastruktur auf Vordermann bringt, bleibt digital im Hintertreffen – mit allen Konsequenzen.

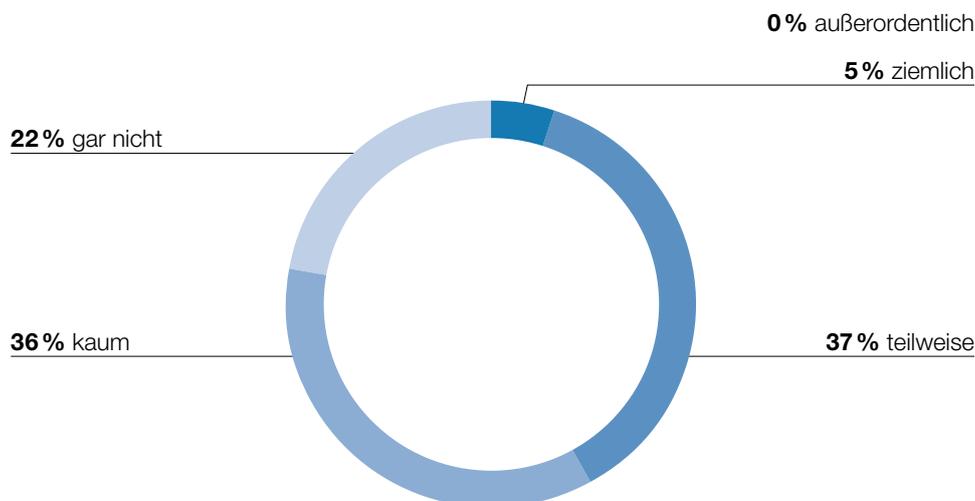


Abb. 24 HR wird in den befragten Unternehmen nicht als besonders starker Treiber der Digitalisierung wahrgenommen [Item HA1; n=82].

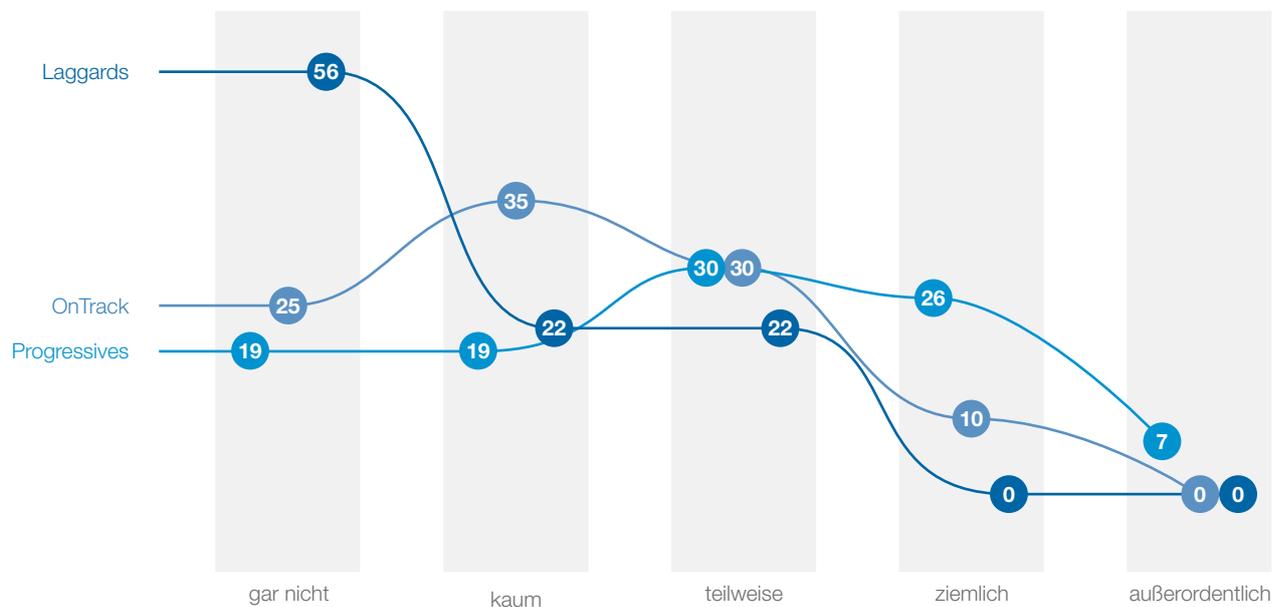


Abb. 25 Ob die Personal- und Ressourcenausstattung von HR im Zuge der Digitalisierung zugenommen hat, ist stark vom digitalen Reifegrad des Unternehmens abhängig [Zahlen in Prozent; ; Item HA8; n=76].

Positiv wirkt sich die Umsetzung dieser Erkenntnisse bei den *Progressives* aus. Mehr als ein Drittel von ihnen gibt an, die Personal- und Ressourcenausstattung von HR ziemlich oder sogar außerordentlich verbessert zu haben (vgl. Abb. 25). Dennoch müssen sie am Ball bleiben, da mit steigendem digitalen Reifegrad, vermehrt Kompetenzanforderungen sowohl auf Mitarbeiter als auch Führungskräfte zukommen.

Zwar sind sich auch die *Laggards* im Klaren darüber, dass sie ihr Unternehmen an die veränderten Kompetenzanforderungen anpassen und damit die Qualifikationsprofile ihrer Mitarbeiter ändern müssen. Nur eine kleine Gruppe unter ihnen scheint jedoch zu erkennen, dass ein Stillstand gefährlich werden kann. So plant nur jedes fünfte Unternehmen mit niedrigem digitalen Reifegrad in den nächsten zwölf Monaten eine Qualifizierungsoffensive für mehr digitales Know-how.

Von HR goes zu HR drives digital

Die Welt hat sich auch für HR seit 2016 verändert. Nachdem Prozesse nun stärker standardisiert sind und eine leicht erhöhte IT-Abdeckung der Kernprozesse vorhanden ist, steht die Personalfunktion vor der Aufgabe, sich selbst sowie die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu zu befähigen, die vorhandenen IT-Lösungen und -Tools effizient und zielgerichtet einzusetzen.

Sofern die Lösungen und Tools noch nicht vorhanden sind, muss HR sich gegebenenfalls gemeinsam mit dem Einkauf und der IT-Abteilung dafür einsetzen, diese Infrastruktur möglichst ohne Zeitverzug zu implementieren und nutzen zu können.

Abbildung 26 illustriert die Gründe, die aus Sicht der Teilnehmer der *HR goes digital* Studie aus dem Jahr 2016 als Hindernis in der Digitalisierung wahrgenommen wurden. Im Kontrast zu den aktuellen Studienergebnissen werden aber klare Veränderungen sichtbar: Geld spielt weiter eine entscheidende Rolle. Es ist aber nicht mehr in erster Linie das fehlende Budget, das die Digitalisierung ausbremst, sondern die digitalisierungsspezifische Kompetenz in der Breite des Unternehmens – nicht nur bei HR selbst.

Dieser Umstand macht einmal mehr deutlich, dass HR keine Insel der – wie man es will – entweder digital Traurigen oder Glückseligen – ist, sondern eingebettet in den Unternehmenskontext agiert. Kreative, fähige Köpfe werden immer und überall Themen treiben, so auch die Digitalisierung. Um erfolgreich zu sein, sind jedoch die entsprechenden Rahmenbedingungen wichtig – auch und gerade in HR.

Hierin liegt eine Chance: Wenn es HR gelingt, die als Hindernis wahrgenommene digitale Kompetenz bei Führungskräften als Defizit klar zu erkennen und mit entsprechenden

Maßnahmen zu adressieren, wird die Funktion automatisch zum Treiber der Digitalisierung im Unternehmen. Nicht nur aus Gründen der Glaubwürdigkeit sondern auch um der mangelnden Unterstützung der IT entgegenzuwirken, sollte die IT in die entsprechenden Maßnahmen eingebunden sein. Es mag vielleicht zu sehr nach Idylle klingen, aber die Studienergebnisse legen nahe, dass sich bei einem „acting in concert“ von IT und HR viele Hindernisse nicht nur besser, sondern manche überhaupt erst bewältigen lassen.

Für den einen überraschend, für die anderen weniger: Nach wie vor bremsen Generationsunterschiede in den Belegschaften die Digitalisierung. Dieses Ergebnis dürfte mehr die generelle Unsicherheit widerspiegeln, die jeder Veränderung innewohnt und weniger den Tatbestand, dass die „alten Hasen“ im Unternehmen als Bremsen der Digitalisierung wirken. Erfolgreiche Unternehmen müssen alle Mitarbeiter gleichermaßen mitnehmen, denn es wird im technologischen Wandel immer Gruppen geben, die technischen und sonstigen Veränderungen offen und weniger offen gegenüberstehen. Dies ist nicht nur eine Frage der Generationen, sondern der generellen Change-Kultur im Unternehmen. Und hier kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen mit einem fortgeschrittenen digitalen Reifegrad grundsätzlich offener für Veränderungen sind als andere – und vice versa.

„Does HR drive digital?“

Die alles entscheidende Frage, ob HR heute schon als Treiber der Digitalisierung im Unternehmen wirkt – und dabei selbst schon über einen hohen digitalen Reifegrad verfügt, ist schwer mit einem eindeutigen Ja oder Nein zu beantworten. Zu verschieden sind die Rahmenbedingungen, zu besonders die Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen. Entsprechend sind es vielfach andere Bereiche, wie Einkauf, Marketing oder Sales, die in Sachen Digitalisierung vortreten und sich in der Regel auch noch offensiver damit vermarkten.

Aber – und das ist eine wichtige, vielleicht die wichtigste Erkenntnis der aktuellen Studie: HR ist als Funktion ein potenziell wichtiger und durchaus aktivierender Faktor im Thema Digitalisierung und erkennt zunehmend die auch in dieser Hinsicht erfolgskritische Bedeutung für das eigene Unternehmen. HR muss diese Rolle aber auch annehmen und aktiv gestalten. Dies gelingt nicht allein. Dafür braucht es Partner im Unternehmen, wobei die Unternehmensleitung und die Führungskräfte insgesamt in der Bedeutung genauso wichtig sind wie eine kooperative und technologisch gut ausgestattete IT-Funktion.



Abb. 26 Gegenüberstellung der Hindernisse der Digitalisierung in HR aus den Untersuchungen von 2016 und 2019 [Item VF2; 2016: n= 131; 2019: n=100].

Anhang

Statistische Methoden

Für unsere Studie haben wir die Teilnehmerantworten sowohl deskriptiv ausgewertet, als auch darauf basierende Vermutungen und Hypothesen entwickelt und weiterführende multivariate Auswertungen durchgeführt.

Die von uns dargestellten Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die im Rahmen der Studie erhobenen Daten. Aus den Studienergebnissen können zuverlässige Tendenzaussagen abgeleitet werden – eine Repräsentativität im Sinne der schließenden Statistik ist jedoch nicht gewährleistet.

Die Datengrundlage ist für eine Reihe von statistischen Verfahren genutzt worden, von denen ausgewählte dargestellt und interpretiert werden. Folgende Verfahren wurden hauptsächlich angewendet:

- Deskriptive Analysen
- Faktorenanalysen (Hauptkomponentenanalyse)
- Clusteranalysen

Die Auswertung der Daten erfolgte im Wesentlichen mit Hilfe von R und MS Excel durch die DHBW Lörrach.

Verwendete Fragetypen

Grundsätzlich wurden die Teilnehmer gebeten, die Ausprägung des jeweiligen Items auf einer fünfstufigen Skala zu bewerten. Items mit möglicher Mehrfachauswahl folgen einer Ja/Nein-Logik für jede Auswahlmöglichkeit. Fragen zum Vorhandensein von Ressourcen oder geplanten Vorhaben seitens HR wurden ebenfalls als Ja/Nein-Frage abgebildet.

Faktorenanalyse zur Identifizierung der Treiber

Zum Zwecke der Identifizierung der digitalen Treiber im HR-Bereich wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Das Verfahren dient der Verdichtung einer Vielzahl von Informationen auf wenige voneinander unabhängige Informationsträger (Faktoren). Je größer die Zahl an Erklärungsvariablen, umso weniger ist gesichert, dass diese unabhängig voneinander

zur Erklärung des Sachverhaltes notwendig sind.

Auf Basis der in dieser Studie verwendeten 36 Variablen zu den Themenfeldern Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Digitale Kenntnisse, Tool- und Technologie-Nutzung, Social Media-Nutzung, Zukunftstechnologien, HR-IT-Nutzung, Digitale Kultur, Internet und Mobile und Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, für die sich ein metrisches Skalenniveau unterstellen lässt, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt mit angenommenen Faktoren.

Als Verfahren zur Extraktion der Faktoren kam die Hauptkomponentenanalyse zur Anwendung, deren Ziel es ist, eine möglichst umfassende Reproduktion der Datenstruktur durch möglichst wenige Faktoren zu erreichen. Dies geschieht über eine Zusammenfassung von hochkorrelierenden Variablen, wodurch eine Datenverdichtung erfolgt. Die Hauptkomponentenanalyse stellt das gebräuchlichste Verfahren bei der Extraktion von Faktoren dar.

In unserer Studie konnte (auf Basis des Kaiser-Guttman-Kriteriums) eine dominierende Hauptkomponente, d.h. ein Faktor identifiziert werden, der sich aus allen 36 Items zusammensetzt. Mit Hilfe von sogenannten Kommunalitäten wird überprüft, wie gut ein extrahierter Faktor die Varianz der einzelnen Variablen erklären kann. Hier ist festzuhalten, dass die Spannweite der Kommunalitäten von 51,4 Prozent (Variable „Die administrativen Personalprozesse laufen über automatisierte Workflows ab“) bis 89,0 Prozent (Variable „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben einen Account bzw. Zugangsdaten zu den angebotenen HR-Anwendungen, z. B. berufliche E-Mail-Adresse“) reicht. Der in der Marktforschung häufig verwendete Grenzwert von 50 Prozent wird von keiner Variablen unterschritten.

Da die Interpretation weiterer Faktoren inhaltlich nur schwierig möglich war, haben wir uns einer Rotationsmethode bedient, wodurch eine deutlichere Unterscheidung sowie eine einfachere Interpretation der Faktoren ermöglicht wurde. Konkret wurden mittels der Varimax-Rotation die Faktoren den Daten „entgegen gedreht“, bis nur noch

wenige und leichter interpretierbare Faktoren übrig waren. Für uns besonders erfreulich war, dass es sich bei den identifizierten Faktoren um fünf der neun angenommenen Treiber handelt. Hierzu zählen Infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Tool- und Technologie-Nutzung, Social Media-Nutzung, Digitale Kenntnisse und Zukunftstechnologien. Die übrigen vier Treiber – Internet und Mobile, HR-IT-Nutzung, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft und Digitale Kultur – lassen sich nicht als eigenständige Faktoren nachweisen. Das heißt, die zur Abfrage dieser Faktoren genutzten Items bilden keinen eigenen Faktor sondern verteilen sich über mehrere Faktoren.

Clusteranalyse

Ziel einer Clusteranalyse ist es, solche Teilnehmer zu einer Gruppe zusammenzufassen, die bezüglich der abgefragten Items möglichst gleichartig (homogen) sind. Die Aufgabe des Verfahrens liegt also darin, in den Daten verborgene Gruppen mit möglichst homogenen Item-Ausprägungen zu finden. Das bedeutet, dass sich die verschiedenen, identifizierten Gruppen voneinander unterscheiden müssen.

Clusteranalyse für den digitalen Reifegrad von HR

Von besonderem Interesse war die Analyse des digitalen Reifegrads eines Unternehmens. Dieser wurde mittels eines Durchschnitts über die 36 Variablen gebildet. Die Analyse des digitalen Reifegrads erbrachte einen Mittelwert von 2,93, was einem durchschnittlichen Ergebnis bei Anwendung einer 5er-Skala entspricht. Die Standardab-

weichung betrug 0,52, weshalb tiefergehende Analysen vorgenommen wurden.

Die Clusteranalyse wurde als hierarchische Clusteranalyse der Hauptkomponenten (HCPC) durchgeführt. Dabei wurde die Faktorenanalyse/Hauptkomponentenanalyse, die hierarchische Clusteranalyse und der k-Means Algorithmus verbunden. Auf Basis des Dendrogramms bzw. der Zuordnungsübersicht ließen sich drei Gruppen identifizieren. In Kombination mit den Ergebnissen der Faktorenanalyse und der Mittelwertsbetrachtung zeigen sich deutliche Unterschiede bezüglich der 36 Variablen bzw. des digitalen Reifegrads zwischen den Gruppen.

In Bezug auf den Reifegrad liegt die Gruppe *OnTrack*

	n	Mittelwert über alle 36 Items
Laggards	9	1,93
OnTrack	40	2,81
Progressives	27	3,45

Abb. 27 Clusteranalyse zum digitalen Reifegrad

im Durchschnitt, während die Gruppen *Laggards* und *Progressives* deutlich nach unten bzw. oben abweichen. Die folgende Abbildung zeigt die Unterschiede auf:

Die auf diesem Wege identifizierten Cluster wurden zusätzlich mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse überprüft.

Studienitems pro Themenfeld

Infrastrukturelle Rahmenbedingungen

- IR1:** Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben einen Account bzw. Zugangsdaten zu den angebotenen HR-Anwendungen (z. B. berufliche E-Mail-Adresse).
- IR2:** Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben Zugang zur nötigen Hardware (z. B. Computer, Terminal, Mobilgerät – Firmenhardware oder privat), um digitale HR-Anwendungen zu nutzen.
- IR3:** Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen können auf ein gemeinsames HR-IT-System zugreifen.
- IR4:** Der Funktionsumfang der zur Verfügung stehenden HR-Anwendungen entspricht den Anforderungen unseres Unternehmens.
- IR5:** Unser Unternehmen hat im Zuge der Digitalisierung für folgende Themen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen (Mehrfachnennung möglich):
- Personalbeschaffung (Recruiting)
 - Vergütungspolitik & Grundsatzfragen (Compensation & Benefits)
 - Nachfolgeplanung (Succession Management)
 - Personalentwicklung (Learning Management)
 - Leistungsmanagement (Performance Management)
 - HR Analytics (Data Analytics)
 - Datenschutz/Datenverarbeitung
 - Sonstiges

Digitale Kenntnisse

- DK1:** Die HR-Mitarbeiter wissen, wie sie mit vertraulichen Daten umgehen müssen, z. B. verschlüsselte Übertragung.
- DK2:** Die HR-Mitarbeiter kennen die ihnen zur Verfügung stehenden Tools und deren Anwendungsmöglichkeiten.
- DK3:** Die HR-Mitarbeiter wissen, wie sie mittels digitaler Anwendungen ihre Arbeit effizienter gestalten können.
- DK4:** Die HR-Mitarbeiter können die vorhandenen Daten verstehen und auswerten.
- DK5:** Im Zuge der Digitalisierung wurden neue Mitarbeiter mit technischen/IT-Kenntnissen in HR eingestellt.
- DK6:** Wir planen in den nächsten zwölf Monaten eine Qualifizierungsoffensive aufgrund steigender digitaler Anforderungen.

Tool- und Technologie-Nutzung

- TT1:** Die HR-Mitarbeiter können die Funktionalitäten von Suchmaschinen gezielt einsetzen, um so schnell unternehmerische Informationen zu sammeln.
- TT2:** Die HR-Mitarbeiter nutzen interne Tools, z. B. SharePoint oder Gruppen im Intranet, um sich auszutauschen und Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten.
- TT3:** Die HR-Mitarbeiter erzielen in Telefonmeetings oder Videokonferenzen vergleichbare Ergebnisse wie in „Vor-Ort-Meetings“.
- TT4:** Unsere Mitarbeiter nutzen die im Rahmen von HR-Prozessen angebotenen ESS/MSS (Employee bzw. Manager Self Service) Funktionen.
- TT5:** Die Nutzer sind mit der Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten digitalen HR-Anwendungen zufrieden.

Blaue, fettgedruckte Items stellen Treiber-Items dar

Studienitems pro Themenfeld

Social Media-Nutzung

SM1: Die HR-Mitarbeiter nutzen aktiv Internetforen oder Blogs für Fachinformationsrecherchen zu Personalthemen.

SM2: Die HR-Mitarbeiter nutzen regelmäßig Social Media für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen (z. B. auf Facebook oder XING).

SM3: Die HR-Mitarbeiter nutzen externe Plattformen für Active Sourcing.

SM4: Wir bieten HR-Produkte auf unternehmensinternen Plattformen an, die von Mitarbeitern in Selbstorganisation genutzt werden können.

SM5: Die in unserem Unternehmen verwendete interne HR-Plattform bietet folgende Funktionalitäten (Mehrfachnennung möglich):

- Austausch von Informationen in Teams
- Austausch von Dateien in Teams
- Information über Stellen und Vakanzen
- Individuelle Profile/CVs
- Bewerbung auf Vakanzen
- Bewerbung auf HR-Programme
- Sonstige
- Keine interne HR-Plattform vorhanden

SM6: Unsere Mitarbeiter nutzen unsere interne HR-Plattform genauso intensiv wie externe Karriere-Plattformen (z. B. XING/LinkedIn).

Zukunftstechnologien

ZT1: Wir setzen uns strategisch mit der Nutzung und Integration von Zukunftstechnologien (z. B. Artificial Intelligence und Machine Learning) in die HR-Arbeit in unserem Unternehmen auseinander.

ZT2: Wir nutzen in unserem Unternehmen bereits heute im Bereich HR-Algorithmen, z. B. um eingehende Bewerbungen automatisch zu selektieren.

ZT3: Wir nutzen in unserem Unternehmen bereits heute im Bereich HR digitale Assistenten, z. B. Chatbots im 1st Level Support eines HR Shared Service Centers.

ZT4: Wir nutzen in unserem Unternehmen bereits heute im Bereich HR Augmented oder Virtual Reality-Anwendungen, z. B. zur Simulation von on-the-job Erfahrungen im Auswahlprozess.

Digitale Kultur

DI1: Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind bereit ihr Wissen auf digitalen Kanälen zu teilen.

DI2: Wenn wir ein neues Tool einführen muss nicht gleich alles funktionieren, solange das Endergebnis stimmt.

DI3: HR-Mitarbeiter in unserem Unternehmen treiben die Digitalisierung von Prozessen aktiv voran.

DI4: Im Zuge der Digitalisierung werden Prozesse und Entscheidungen im HR Management für die Mitarbeiter transparenter.

DI5: Die Führungskräfte in unserem Unternehmen leben den digitalen Wandel vor.

DI6: In unserem Unternehmen werden Führungskräften HR-Daten (z. B. in Form von Dashboards oder Reports) zur Verfügung gestellt.

Blaue, fettgedruckte Items stellen Treiber-Items dar

Studienitems pro Themenfeld

HR-IT-Nutzung

HI1: Die administrativen Personalprozesse laufen über automatisierte Workflows ab.

HI2: Im Zuge der Digitalisierung werden Prozesse und Entscheidungen im HR Management besser miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt (end-to-end Prozesse).

HI3: Die folgenden Personalkernprozesse werden in unserem Unternehmen durch IT Lösungen unterstützt (Mehrfachnennung möglich):

- Personalbeschaffung (Recruiting)
- Vergütungspolitik & Grundsatzfragen (Compensation & Benefits)
- Nachfolgeplanung (Succession Management)
- Personalentwicklung (Learning Management)
- Leistungsmanagement (Performance Management)
- HR Analytics (Data Analytics)

HI4*: Unsere HR-Daten (Organisations- und Mitarbeiterdaten) sind fehlerfrei und vollständig.

HI5: Wir verwenden eine digitale Personalakte.

HI6: Deskriptive HR Reports (z. B. Headcount-Report) sind in unserem Unternehmen automatisiert.

HI7: Wir nutzen in unserem Unternehmen prädiktive HR Reports (z. B. Personalentwicklungs-Vorschau) für die strategische Personalarbeit.

HI8: Unser Unternehmen hat für HR Analytics neue Personalressourcen aufgebaut.

HI9: Wir nutzen die folgende(n) Lösung(en) für HR Analytics:

- Stammdatensystem
- Talent Management Suite
- Separate Softwarelösung
- Excels/Tabellenbearbeitung
- Sonstige

Internet und Mobile

IM1: Die (mobile) Internetverbindung ist an unseren Standorten ausreichend schnell und stabil, um Geschäftsprozesse internetbasiert abbilden zu können.

IM2: Die Mitarbeiter können über ihr mobiles Endgerät auf E-Mails, Collaboration Tools oder andere (HR-) Anwendungen zugreifen.

IM3: Die HR-Anwendungen in unserem Unternehmen können mit einem mobilen Endgerät genutzt werden.

IM4: Die folgenden HR-Anwendungen können Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Mobiltelefon oder Tablet nutzen (Mehrfachnennung möglich):

- Personalbeschaffung (Recruiting)
- Vergütungspolitik & Grundsatzfragen (Compensation & Benefits)
- Nachfolgeplanung (Succession Management)
- Personalentwicklung (Learning Management)
- Leistungsmanagement (Performance Management)
- HR Analytics (Data Analytics)

IM5: Wir verwenden Micro Apps (z. B. Feedback-Apps, Plattform für Jobsharing) in Ergänzung zu(m) bestehenden HR-IT-System(en).

Blaue, fettgedruckte Items stellen Treiber-Items dar

Studienitems pro Themenfeld

Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft

VF1: In unserem Unternehmen erlebe ich grundsätzlich Hindernisse, die die Digitalisierung erschweren.

VF2: Meiner Meinung nach sind die wesentlichen Aspekte, die das Vorantreiben der HR-Digitalisierung im Unternehmen hindern, die folgenden (Mehrfachnennung möglich):

- Zu wenig Budget
- Zu wenig digitale Kompetenz in HR
- Zu wenig digitale Kompetenz bei den Führungskräften
- Die digitale Infrastruktur fehlt
- Generationsunterschiede innerhalb der Belegschaft
- Rechtliche Restriktionen
- Restriktionen durch die Mitbestimmung
- Mangelnde Unterstützung seitens des Managements
- Wenig standardisierte Prozesse
- Große Anzahl interner Richtlinien
- Schlechte Unterstützung durch IT Abteilung/IT Dienstleister

VF3: Die Mitbestimmung in unserem Unternehmen unterstützt die Digitalisierung.

VF4: Die HR-Mitarbeiter betrachten technische Neuerungen grundsätzlich als positiv.

VF5: Die HR-Mitarbeiter nutzen datenbasierte Erkenntnisse als Basis für ihre Entscheidungen.

Blaue, fettgedruckte Items stellen Treiber-Items dar

HR-Ansatz und -Anforderungen

HA1: HR wird in unserem Unternehmen als Treiber der Digitalisierung wahrgenommen.

HA2: Wir arbeiten für die Entwicklung/Überarbeitung von HR-Produkten mit nutzerorientierten Ansätzen (z. B. Design Thinking oder Service Design).

HA3: Die Digitalisierung verändert die fachlichen Kompetenzanforderungen, die unser Unternehmen an Mitarbeiter stellt (z. B. Cloud Computing, Artificial Intelligence, APIs etc.).

HA4: Die Digitalisierung verändert die Kompetenzanforderungen, die unser Unternehmen an Führungskräfte stellt (z. B. virtuelle Führung, kollaboratives Führen, Servant Leadership etc.).

HA5: Die Digitalisierung verändert die methodischen Kompetenzanforderungen, die unser Unternehmen an Mitarbeiter stellt (z. B. SCRUM, Design Thinking etc.).

HA6: Aufgrund der Digitalisierung benötigt unser Unternehmen Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen als bislang.

HA7: Wir planen aufgrund digitaler Anforderungen eine Anpassung unseres Kompetenzmodells.

HA8: Die Personal- und Ressourcenausstattung von HR hat im Zuge der Digitalisierung in unserem Unternehmen zugenommen.

Über die hkp///group Autoren



Leon Jacob, Senior Manager, verschaffte sich mit seinem interdisziplinären Studium der Wirtschaftswissenschaften, Philosophie und Psychologie an den Universitäten Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham verschiedene Perspektiven auf HR. Als Mitglied der Performance und Talent Management Practice von hkp/// ist Leon Jacob stets auf der Suche nach innovativen Ansätzen für alle Themen entlang des Employee Lifecycles. Bei internationalen Projekten begleitet er den gesamten Beratungsprozess, von strategischen Fragestellungen bis hin zur operativen Einführung neuer Personalinstrumente. Leon ist ein begeisterter Verfechter von Service Design Thinking, um mit neuen Methoden wertschaffende und mitarbeiterorientierte HR-Lösungen zu entwickeln. Vor seiner Zeit bei der hkp/// group entwickelte Leon Jacob mit einem im UK ansässigen „hidden champion“ der Konsumindustrie ein Modell für wertebasiertes Talent Management.

leon.jacob@hkp.com



Holger Jungk, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie und Auswahl von entsprechenden HR-IT Talent Management Lösungen sowie Governance und Umsetzungsfragestellungen. Er war 5 Jahre bei einem der größten Softwarehersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig und hatte zuletzt die globale Verantwortung für eine HR-IT-Lösung. Neben HR-IT-Themen ist er Experte für die strategische Personalplanung als Instrument der Ausrichtung von Personalmaßnahmen an der Personalstrategie. Er ist Trainer eines Ausbildungsgangs der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) und Autor verschiedener Publikationen zum Thema der strategischen Personalplanung.

holger.jungk@hkp.com



Insa Martens, Consultant, ist seit 2016 bei der hkp/// group und im Bereich HR Strategy & Transformation in verschiedene HR-Transformationsprojekte involviert. Sie verfügt über umfassende Erfahrungen in der Gestaltung effizienter HR-Organisationen, unter anderem durch die Begleitung von (weltweit agierenden) Unternehmen verschiedener Branchen bei der Neuaufstellung bzw. -ausrichtung ihrer HR-Abteilung sowie der Auswahl- und Implementierung von HR-IT-Systemen (Talent Management Suites). Darüber hinaus beschäftigt sie sich in Projekten und Studien intensiv mit den Themen Digitalisierung der HR-Funktion sowie Kommunikation und Change.

insa.martens@hkp.com

Über die hkp///group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

www.hkp.com

Über die DHBW Autoren



Prof. Dr. Michael Lindemann ist Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement an der DHBW Lörrach. Im Laufe seiner Karriere übernahm er diverse internationale Führungsaufgaben – unter anderem als Vice President für Siemens Medical Solutions, als Associate Partner in der Strategieberatung der IBM und als Geschäftsführer eines eHealth Start-ups. Seine beruflichen Erfahrungen im Innovationsmanagement, Marketing, HR Management und Unternehmensführung bringt er in die Lehre ein und forscht zudem gemeinsam mit Industriepartnern auf den Feldern Digitale Transformation und Big Data. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Michael Lindemann Autor zahlreicher Publikationen in Fachzeitschriften.

lindemann@dhbw-loerrach.de



Prof. Dr. Uwe Schirmer ist seit 2003 Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung an der DHBW Lörrach sowie Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement (Bachelor), MBM Personal und Organisation (Master). Darüber hinaus ist er Studiendekan für Personal und Organisation am Center for Advanced Studies der DHBW in Heilbronn. Zuvor begleitete Prof. Dr. Uwe Schirmer Funktionen im Personalmanagement der Deutschen Bahn AG und der Ravensburger AG. Prof. Dr. Uwe Schirmer ist Trainer und Berater in zahlreichen Beratungsfeldern zum Thema Personal und ist Mitglied des Vorstandes Demografie Exzellenz e.V. Darüber hinaus ist er Autor mehrerer Bücher und Fachartikel zu den Themen Personalmanagement und Mitarbeiterführung.

schirmer@dhbw-loerrach.de

Über die DHBW Lörrach

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Gegründet am 1. März 2009 führt sie das seit 40 Jahren erfolgreiche duale Prinzip der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg fort. Bundesweit einzigartig ist die am US-amerikanischen State University-System orientierte Organisationsstruktur der DHBW mit zentraler und dezentraler Ebene. An ihren neun Standorten und drei Campus bietet die DHBW in Kooperation mit über 10.000 ausgewählten Unternehmen und sozialen Einrichtungen eine Vielzahl von national und international akkreditierten Bachelor-Studiengängen in den Bereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen an.

Auch berufsintegrierende und berufsbegleitende Masterstudiengänge gehören zum Angebot der DHBW. Mit derzeit über 34.000 Studierenden und über 141.000 Alumni ist die DHBW die größte Hochschule in Baden-Württemberg. Am Standort Lörrach wird der Bachelor-Studiengang BWL-Personalmanagement durchgeführt sowie der Master-Studiengang MBM Personal und Organisation wissenschaftlich geleitet.

www.dhbw-loerrach.de/personal.html

Kontakt

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication
hkp Deutschland GmbH
Phone +49 69 175 363 323
Mobile +49 176 100 88 237
thomas.mueller@hkp.com

hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380
3311 HM Dordrecht
Niederlande
Phone +31 78 613 72 76
dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

c/o Aeberli Treuhand, Zimmergasse 17
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com
