

A hand holding a white smartphone against a dark background with a complex digital network of glowing orange and blue lines and nodes. The network appears to be emanating from the phone's screen.

2020 und die Zukunft der Rekrutierung **DIGITAL HR**



About us

Wir sind eine führende Unternehmensberatung in den Bereichen Consulting & Outsourcing entlang der Talent Management Supply Chain und unterstützen sämtliche Organisationen mit Menschen im Mittelpunkt. Unsere Dienstleistungsprodukte sind innovativ und auf die jeweiligen Bedürfnisse eines modernen Unternehmens zugeschnitten.

Im Zentrum unseres Seins und Schaffens steht der Mensch.



Inhalt

Was ist Digital HR und warum sollten
Unternehmen es für sich nutzen? 04

Definition einer klaren
HR – Digitalisierungsstrategie 06

Recruiting und
Automatisierung 07

Future in Progress – HR-
Verantwortliche und die Digitalisierung 08

New Work - Neue
Arbeitsmodelle - Arbeit 4.0 11

Cloudbasierte
HR-Dienstleistungen 13

New Pay - Vergütungsmodelle 14
der Zukunft

Fazit: Digitalisierung – 15
Fluch oder Segen?

UNISITE AG

talent management | active sourcing | employer
branding | hr consulting | hr outsourcing



Was ist Digital HR und warum sollten Unternehmen es für sich nutzen?

Die Welt befindet sich mitten in der digitalen Transformation. Überall ist vom *digital change* die Rede und davon, dass Unternehmen sich auf ihn einstellen müssen. Doch was bedeutet das für einzelne Unternehmensbereiche wie beispielsweise den des Personalmanagements? Was müssen Recruiter beachten, wenn sie nicht den digitalen Anschluss verlieren wollen?

Neben der Beschaffung der technologischen Voraussetzungen sind vor allem Führungskompetenzen und Kommunikation ausschlaggebend für einen erfolgreichen digitalen Wandel.

Cloud-Systeme, Home-Offices, Crowdsourcing und andere Neuerungen führen zu immer flacheren Hierarchien und werden letztlich abgelöst von komplexen Netzwerken. Das erfordert viel Flexibilität und Umdenken auf Führungsebenen. Auch im HR-Management geht nichts mehr, ohne das Thema Digitalisierung miteinzubeziehen. Doch wie können Unternehmen die Digitalisierung effizient für ihren HR-Bereich nutzen?

Noch mehr als früher gilt in der heutigen Schnellebigkeit: Wer vorne mit dabei sein will, muss über den Tellerrand schauen und dem (IT-) Trend folgen. Denn besonders im Bereich der Digitalisierung existiert eine gewisse Trend-Pflicht gegenüber Kunden, Mitarbeitern, dem Wettbewerb und den Kandidaten.

Wer seine Employer Value Proposition und seine Employer Brand nicht anpasst und dafür sorgt, dass der Markt es mitbekommt, wird abgehängt.

Digitalisierung ist nicht nur Automatisierung

Es ist ein schmaler Grat zwischen dem wahllosen und übersteigerten Einsatz von Automatisierungs-Tools und dem Verharren in analogen Gewohnheiten.

Wenn in Unternehmen die Rede ist von einer Digitalisierung des Personalmanagements, dann wird oft etwas anderes darunter verstanden als das Gemeinte. Denn häufig werden Digitalisierung und Automatisierung miteinander gleichgesetzt. Dabei handelt es sich nicht einmal annähernd um vergleichbare Prozesse.

Automatisierung sorgt häufig lediglich dafür, dass Prozesse wie Bewerbungsverfahren digital gesteuert werden. Darunter leidet die menschliche Komponente. Bewerberpools, die automatisch nach Schlagwörtern in Lebensläufen durchforstet werden, mögen für den Moment effizient wirken, doch die junge Generation fordert Wertschätzung und persönliche Anerkennung.

Auf Dauer wird zudem die soziale Komponente bei einem erfolgreichen Onboarding ebenso eine Rolle spielen wie die sogenannten Softskills eines Mitarbeiters, die sich mit keinem Tool erfassen lassen. Auch das Tablet als Weihnachtsgeschenk für die Mitarbeiter nutzt nicht, wenn die nötigen Schulungen und Einweisungen fehlen, oder wenn zur Steigerung der Produktivität mit ihnen die Erwartung der mobilen Bereitschaft verbunden wird.

Die Digitale Revolution verlangt ein Umdenken auf vielen Ebenen.

Oft wird dabei nur an die reine Datenverarbeitung gedacht, an Prozesse auf Seiten der IT, an computerbasierte Arbeit, Mobile Recruiting, E-Mail-Marketing, Social-Media-Kanäle. Doch der Wandel muss früher beginnen und weitgreifender gedacht werden, wenn Digitalisierung im Human Resource Management langfristig erfolgreich und auf einem soliden Fundament aufgebaut sein soll.



Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre und hoffe, Sie finden hilfreiche Tipps & Tricks in unserem Guide. Über Feedback und Kommentare freuen wir uns sehr.



OLIVIER MÜLLER
CEO unisite.group

39%

of HR Leaders are confident in their ability to transform the workforce and itself 2018 KPMG



Wohin soll der digitale Wandel führen?

Wie immer, wenn einschneidende Veränderungen anstehen, sollte die Chance genutzt werden, um sich zu fragen: Wie wollen wir in Zukunft erfolgreich und zufriedenstellend für alle Beteiligten arbeiten? Wie soll Kommunikation zukünftig stattfinden?

Kommunikation, Beziehungsmanagement, Agilität und Nachhaltigkeit sollten vier der wichtigsten Punkte sein, wenn digitale Strukturen geschaffen werden.

Kommunikation deshalb, weil die Digitalisierung sie grundlegend auf den Kopf stellt und ganz neue Chancen, aber auch Risiken birgt.

Das **Beziehungsmanagement** spielt aus dem gleichen Grund eine ausschlaggebende Rolle im Rahmen der Digitalisierung. Wie wollen wir zukünftig miteinander umgehen?

Agilität wird im Rahmen der neuen HR-Technologien relevant, nicht nur im Recruiting, sondern im gesamten Personalwesen.

HR-Cloud-Systeme betreffen auch den Punkt der Nachhaltigkeit: einmal gespeichert, können Daten aus Clouds immer wieder abgerufen, von verschiedenen Zugriffsorten aus aktualisiert und so dezentral verwaltet werden, das spart Zeit und Geld, kann aber auch eine Herausforderung werden.

«Denn das Thema Datenschutz ist noch lange nicht zu Ende gedacht.»

Dennoch ermöglichen Cloud-Systeme schon jetzt flexibleres und individuelleres Arbeiten und nehmen dem HR-Bereich zeitraubende Aufgaben ab.



Das Ziel definiert den Weg, die Strategie entscheidet über die Mittel

Es sind die Ziele des Personalmanagements, die darüber entscheiden, auf welchem Weg die Digitalisierung umgesetzt wird, und welche Schritte überhaupt gegangen werden. Personaler müssen sich die Frage stellen, wie ihre zukünftigen Arbeitsmodelle aussehen sollen: wird es mehr Crowdsourcing gegen, mehr Home-Office und welche Rolle spielen andere flexible Arbeitsformen?

Welche Aufgaben möchten Human Ressource Manager zukünftig selbst in die Hand nehmen und welche lieber an ein automatisiertes Tool abgeben?

Nur, wer seine Strategie in allen Details kennt, kann sich auf die Suche machen nach den passenden Digitalisierungslösungen.

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung im HR?

Dennoch kann es manchem HR-Verantwortlichen gar nicht schnell genug gehen. Im Moment sehen sich viele Unternehmen gezwungen, einen Spagat zwischen der Belegschaft von Morgen und den Mitarbeitern der Gegenwart zu versuchen: die einen erwarten einen digital organisierten Arbeitsplatz, der eine globale Kommunikation und die Verwendung moderner Technologien auf intuitiver Basis ermöglicht.

Die anderen werden sprichwörtlich abgehängt, wenn es mit der Digitalisierung zu schnell geht und die Intuition bei der Bedienung des umgestalteten Arbeitsplatzes eben nicht mehr mitkommt.

Definition einer klaren HR – Digitalisierungsstrategie

Gleich vorweg sei gesagt: weniger ist mehr. Unternehmer und Führungskräfte neigen dazu, sich komplexe Gesamtlösungen anzuschaffen, bevor sie sich in das Thema der Digitalisierung für ihr Unternehmen überhaupt hineingedacht haben.



5

Jedes neue System braucht eine Trial-and-Error-Phase.

«Der digitale Wandel bringt die Besonderheit mit sich, dass jeder über ihn spricht und glaubt ihn zu kennen, aber nur die wenigsten eine konkrete Vorstellung von ihm haben.»

Die meisten denken dabei an ihren privaten Bereich, etwa an Smart Homes, Smartphones, WLAN-Lösungen, vielleicht sogar an Cloud-Systeme.

Doch bei der Digitalisierung von HR geht es darum, ein maßgeschneidertes Konzept zu entwickeln.

Dieses Konzept sollte für schnellere Abwicklung lästiger administrativer Aufgaben sorgen, den Zugriff auf Daten und Abläufe von unterwegs ermöglichen, den Collaboration-Gedanken aller Unternehmensebenen fördern und damit flachere Hierarchien schaffen, das Employer Branding erleichtern und festigen, Recruiting vereinfachen, Talentmanagement teilautomatisieren und letztlich für einen besseren Überblick und elegantere Handhabung des gesamten Personalwesens sorgen.

Bei der innerhalb einer Befragung zum Thema HR Ende 2017 gestellten Frage, wo der stärkste Einfluss der Personalabteilung auf die Mitarbeiter läge, wurden folgende Punkte genannt: *Recruiting, Weiterbildung und Arbeitszeiten [sic]. Dies gehört auch zu dem „Kern“ der klassischen Personalarbeit. Nur jeder dritte Befragte hat Zufriedenheit oder Motivation ausgewählt. Dies zeigt, dass sich die Personalabteilungen immer noch durch „Verwaltung“ definieren und nicht als ein Impulsgeber für die Mitarbeiter.*¹

Die Priorisierung von HR-Tätigkeiten

Bevor sich Personalabteilungen also an die konkrete Digitalisierung ihrer Arbeitsbereiche machen, müssen sie sich diesen noch einmal genau ansehen. Als HR-Manager erhalten Sie mit dem digital change die Möglichkeit, Ihren Fokus neu auszurichten.

Was sollte dabei eine große Rolle spielen und wo liegen die Prioritäten? Lauten die Antworten beispielsweise: Candidate Centricity, Employer Centricity und Social Networking, sind die drei Kernpunkte der Strategie klar.

Gleichzeitig entscheidet sich damit auch, welche Arbeitsbereiche ausgesourct werden können. Gehen Sie bei der Planung vom Großen ins Kleine, notieren Sie jeden einzelnen Punkt des Personalmanagements und definieren Sie das gewünschte Ziel für diesen Arbeitsbereich.

Wie werden diese Ziel erreicht?

Als nächstes sollte entschieden werden, wie dieses Ziel erreicht werden kann, welche Mittel sich dafür bestenfalls eignen und von wem diese eingesetzt werden können. Das Ergebnis wird zeigen, dass weniger prioritäre Aufgaben an automatisierte Tools übertragen werden können. Aufgaben von mittlerer Priorität oder solche, die selten anfallen, wie Marketingaufgaben in kleineren Unternehmen, können ins Crowdsourcing überführt werden.

Organisatorische, administrative Aufgaben des Alltags wie Krankmeldungen und Urlaubsanträge lassen sich über ein Cloud-System regeln. Übrig bleiben mit deutlich größeren Zeit- und Energiefenstern als vorher das Beziehungsmanagement, der Kontakt mit den Talenten und Mitarbeitern, die Pflege von Netzwerken und weitere priorisierte Aufgaben, die unter die Kategorie der wertschätzenden Kommunikation, der Nachhaltigkeit und der Bildung fallen.

¹ <http://www.bestcruiter.com/blog/2018/03/14/trends-und-digitalisierung-im-hr-management-2018-was-passiert-mit-der-hr-abteilungen/>, nachgeschlagen am 23.01.2019

Wie werden wir in Zukunft lernen?

„Wandel ist der neue Status Quo. Wenn die althergebrachten Systeme, Denk- und Arbeitsweisen nicht mehr weiterhelfen, hat HR die große Verantwortung – und Chance – die Spielregeln für zukunftsorientierte Personalwirtschaft neu zu definieren.“²

Dafür muss zunächst einmal klar sein, dass sich der Ablauf von Karrieren und das Lernen an sich grundlegend ändern müssen und werden. Im Zuge des digitalen Wandels bedeutet ein abgeschlossener Lehrgang nicht mehr das gleiche wie noch vor der digitalen Revolution. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass Mitarbeiter häufiger und somit auch neben dem Job lernen. „Die Halbwertszeit erlernter Fähigkeiten beträgt [einer] Studie zufolge nur noch etwa 5 Jahre. Das bedeutet, dass schneller, leichter und dazu kontinuierlich gelernt werden muss.“³

Fragen, die sich Unternehmen stellen müssen, wenn sie ihre Digitalisierungsstrategie erarbeiten, sind daher: Was sollen meine Mitarbeiter jetzt und in einigen Jahren können und wissen? Welche Wissensbereiche werden sich in den kommenden Bereichen stark weiterentwickeln? Welche Möglichkeiten der Weiter- und Fortbildung gibt es neben der Arbeit? Wo hole ich meine Mitarbeiter ab und wie bringe ich jeden von ihnen erfolgreich an das gesteckte Ziel?



2/3

of HR executives agree that HR has undergone a digital transformation. But only 40% of HR leaders said they have a digital workplan in place at the enterprise or HR level.

² <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-deutschland-2017.html>, nachgeschlagen am 21.01.2019

³ <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/hr-transformation.html>, nachgeschlagen am 21.01.2019



Was kann Digitalisierung für die Employer Value Proposition eines Unternehmens tun?

Wie kann zukünftige Talentsuche mittels Recruitingtools vereinfacht werden? Wie lässt sich die Digitalisierung nutzen, um Attraktivität und Employer Value Proposition des Unternehmens im Sinne der Talentsuche zu steigern?

Sprich: Wie wird aus meinem Unternehmen ein Talentmagnet? Dabei geht es nicht nur um die eigene Arbeitgebermarke, sondern vielmehr darum, wie sich die eigene Branche die Digitalisierung zunutze machen kann. Es lohnt sich, den Blick auf Mitbewerber zu werfen, aber auch, über den eigenen Branchenrand hinauszusehen.

Besonders junge Startups kommen häufig mit innovativen Ideen auf den Markt. Sie nutzen die Digitalisierung deswegen in ihrer vollen Breite, weil sie sie von Beginn an integrieren. Von ihnen lässt sich vieles lernen, sei es die Einrichtung eines intuitiven, voll digitalisierten Arbeitsplatzes und die einwöchige Schulung zu seiner Handhabung, sei es die obligatorische Homeoffice-Nutzung und die Bearbeitung gemeinsamer Projekte in der Cloud. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss sich diese Strategien zu eigen machen können und dabei authentisch bleiben.

Frei und doch immer und überall verbunden

Digitalisierung sollte als Möglichkeit zu mehr Freiraum gesehen werden. Nur, wer glaubhaft vermitteln kann, dass seine Digitalisierungsstrategie nicht vorrangig mehr Leistung zu jeder Stunde an jedem Ort von seinen Mitarbeitern verlangt, wird damit auf offene Ohren stoßen. Die jungen Generationen verlangen vor allem Selbstbestimmtheit und Mitspracherecht. Vermitteln Unternehmen bereits in ihrer Außendarstellung, dass sie mithilfe von modernen, digitalen Tools für eine optimale, selbstbestimmte Work-Life-Balance sorgen, zieht das die Talente an.

«Unternehmen, die sich selbst zum Talentmagneten machen, sparen so Zeit und Energie beim Recruiting». Der Fokus der Digitalisierung von Talentsuche muss dafür auf der verbesserten Außendarstellung liegen. Mit neuen Tools und Werkzeugen, die die Talentsuche lediglich automatisieren und auf Online-Kanäle verlegen, ist nichts gewonnen.

50%

of HR professionals admit to being
“not at all prepared” to respond
strategically as AI and machine
learning emerge





Welche Möglichkeiten bietet Crowdsourcing?

Jeder Personalverantwortliche sollte sich bezüglich der Digitalisierung von HR wenigstens einmal Gedanken über das Thema Crowdsourcing gemacht haben.

„Crowdsourcing ist eine interaktive Form der Leistungserbringung, die kollaborativ oder wettbewerbsorientiert organisiert ist und eine große Anzahl extrinsisch oder intrinsisch motivierter Akteure unterschiedlichen Wissensstands unter Verwendung moderner IuK-Systeme auf Basis des Webs 2.0 einbezieht.“⁴

Im Grunde genommen ist Crowdsourcing ein auf dem Internet und der Digitalisierung beruhendes Outsourcing.

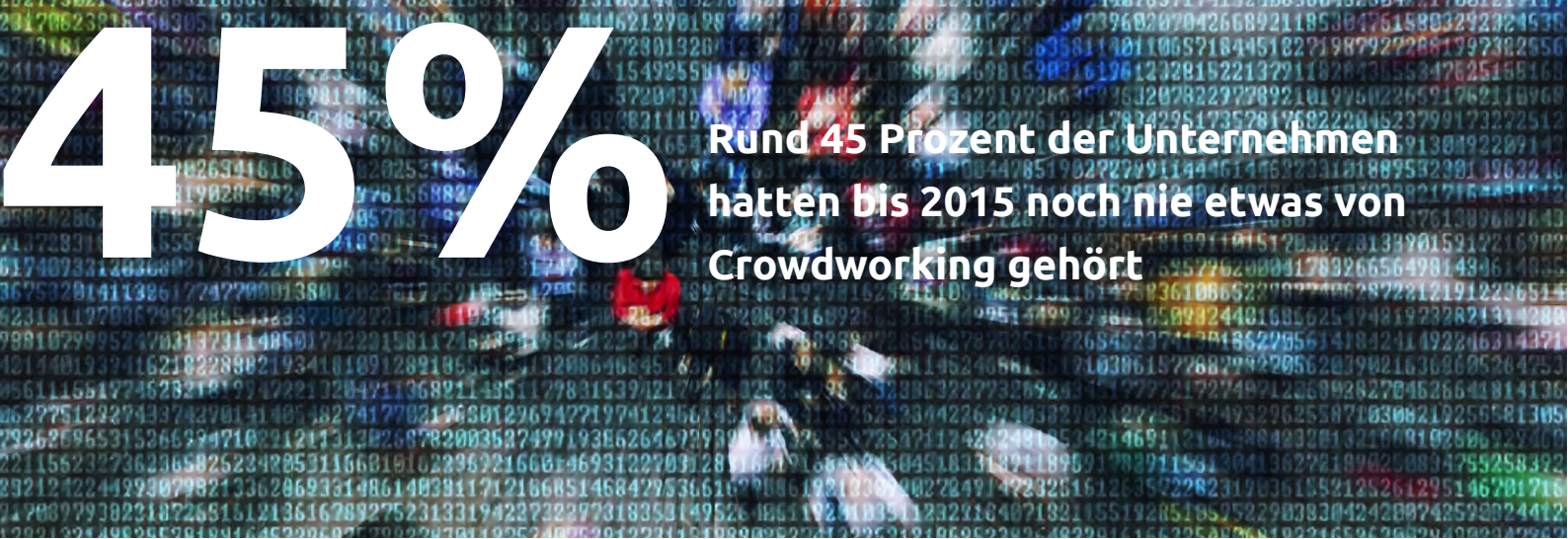
Das kann für gewisse Dienstleistungen wie Teile des Marketings sinnvoll sein und vor allem für mehr Agilität und Flexibilität sorgen. Besonders für Unternehmen, die neu im Online-Marketing unterwegs sind und ihre Employer Brand im Netz erstmalig positionieren wollen, bietet sich Crowdsourcing an. Die so genutzten Talente sind web-affin und zielorientiert. Sie kennen den Markt und wissen, da sie selbst zur Zielgruppe gehören, genau, wie sie die junge Generation von Talenten ansprechen müssen.

Je nachdem, wie intensiv digitale Workflows langfristig in die Unternehmensstrategie eingebunden werden sollen, kann sich Crowdsourcing auch dauerhaft als Teil des Recruitings rentieren.

Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeiterperformance?

Es darf bei der Digitalisierung von HR nicht nur um das Recruiting gehen. Stattdessen sollte ein Kernpunkt die Datenerfassung für die Optimierung von Mitarbeiterperformances sein. Umfragen zeigen, dass nicht einmal 10% der Führungskräfte über aussagekräftige Daten verfügen, anhand derer sie Prognosen über die Mitarbeiterperformance ihrer Unternehmen tätigen könnten. Ebenfalls weniger als jede zehnte befragte Führungskraft gibt an, zu wissen, welche Faktoren

⁴ <https://de.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>, nachgeschlagen am 22.01.2019



überhaupt für die Prognostizierung der Mitarbeiterperformance notwendig sind. Zur Ermittlung einer HR-Digitalisierungsstrategie gehört darum, die Faktoren zu ermitteln, die für die Mitarbeiterperformance eine Verbesserung bedeuten.

Eine Verbesserung wiederum ist dann erreicht, wenn Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität messbar steigen.

Für die Messbarkeit sind weiterhin die Faktoren zu ermitteln, anhand derer sich Zufriedenheit und Produktivität messen lassen. All diese Daten können digital erfasst und ausgewertet werden, wodurch sich zuverlässige Prognosen ergeben, Missstände leichter zu erkennen und zu beheben und Engpässe ideal vorherzusehen und zu bewältigen sind.

Der *digital change* bietet auch hier zahlreiche Einsatzmöglichkeiten und kann zu einer erhöhten Mitarbeiterperformance beitragen. Allerdings sind für den Erfolg eines solchen Vorhabens die zu messenden Faktoren und Daten, also die Key Performance Indicators (kurz: KPI), ausschlaggebend. Digitale Erfassung und Auswertung sind nur dann zielführend, wenn die richtigen Daten erfasst und korrekt verarbeitet und ausgewertet werden.

Digitalisierung und Automatisierung dürfen auch im HR nur als moderne Werkzeuge gesehen werden, nicht als Alternativen zu menschlicher Verantwortung und Entscheidung.

Für den Erfolg eines solchen Vorhabens sind die zu messenden Faktoren und Daten, also die Key Performance Indicators (kurz: KPI), ausschlaggebend. Digitale Erfassung und Auswertung sind nur dann zielführend, wenn die richtigen Daten erfasst und korrekt verarbeitet und ausgewertet werden. Digitalisierung und Automatisierung dürfen auch im HR nur als moderne Werkzeuge gesehen werden, nicht als Alternativen zu menschlicher Verantwortung und Entscheidung.

Recruiting und Automatisierung

Automatisierung und KI (künstliche Intelligenz) sind inzwischen bekannte Buzzwords. Denn falls der gesuchte Bewerber sich einfach nicht finden lassen will, kann das auch daran liegen, dass die genutzte Recruiting-Software ihn schlichtweg übersieht.

Kaum ein Personaler blättert heute noch postalisch eingereichte Papierunterlagen durch, um seine Kandidaten ausfindig zu machen. Das E-Recruiting ist auf dem Vormarsch und die elektronischen Daten lassen sich mithilfe von Computer-Tools schneller und effizienter durchsuchen.

“Allerdings sind sie dabei nur so gut wie der Mensch, der sie programmiert hat.”

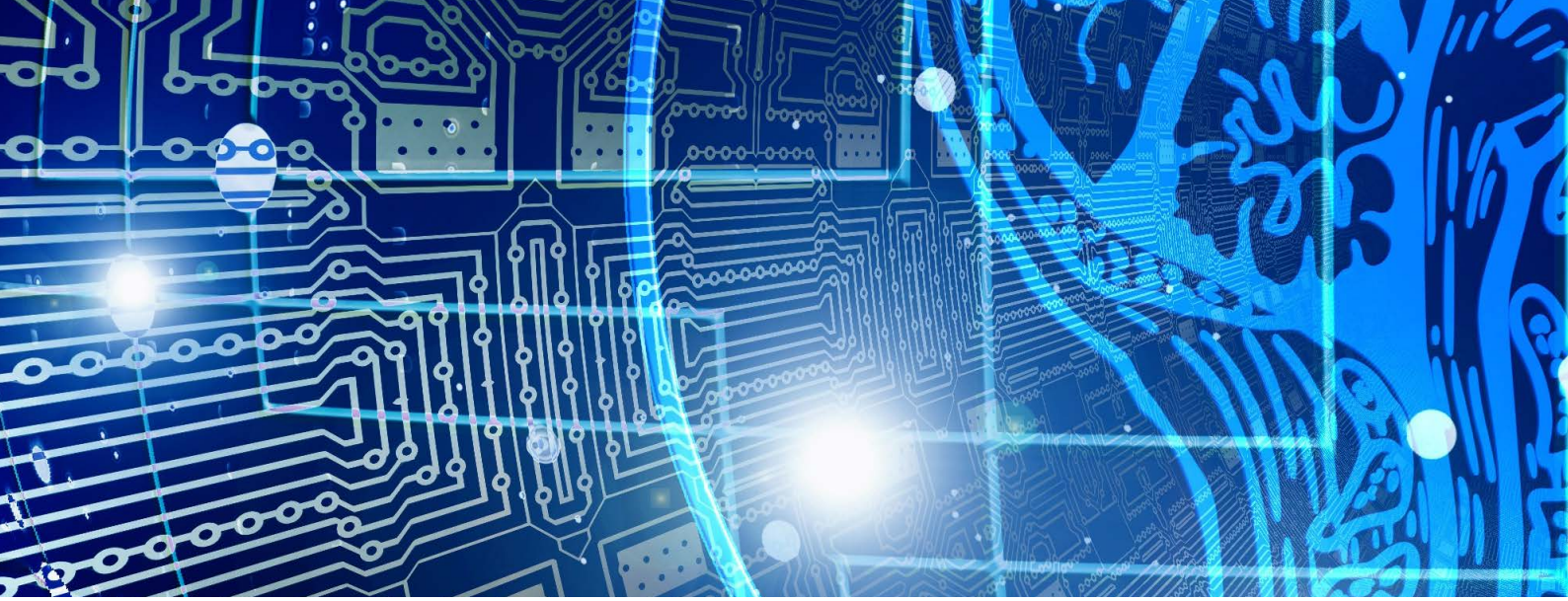
Was bedeutet das für die Zukunft des digitalen Recruitings und seine voranschreitende Automatisierung? Und wieviel Kontrolle geben Personaler schon heute an künstliche Intelligenz ab in der Annahme, sich den Recruiting-Prozess damit zu erleichtern?

Technologie im Recruiting: Was geht und was ist sinnvoll?

Besonders in großen Unternehmen sind zu absolvierende Online-Tests keine Seltenheit. Oft gelangt der Bewerber über sie in den Talent-Pool und wird bei einer Vakanz kontaktiert. Die jüngere Generation kennt das e-Assessment, da es häufig für diese ausgelegt ist. Besonders große Banken, Versicherungen und Ämter lassen Berufsanfänger ihre Daten häufig über Online-Formulare eingeben, denn so lässt sich die Flut an Bewerbungen zumindest schon vorsortieren.

Doch nicht jede Software bringt gute Ergebnisse hervor.

Hier müssen Personaler verschiedene Tools testen oder für ihre persönlichen Belange modifizieren lassen, damit der Einsatz sinnvoll und zeitsparend ist. Auch das automatisierte Lebenslauf-Screening und die Bewerbervorselektion sparen bereits vielen Unternehmen Zeit ein. Analyseprogramme wie CVlizers scannen Bewerbungstext und Lebenslauf der Kandidaten nach Keywords ab. So können Personaler nach diesen filtern und brauchen sich lediglich die infrage kommenden Talente persönlich anzuschauen. Allerdings gehen die Möglichkeiten der Tools noch weiter und können langfristig sogar die Lebensläufe und Skills erfolgreicher, langjähriger Mitarbeiter mit denen neuer Bewerber abgleichen. **Ob solche Daten dann auch der Schlüssel für erfolgreicheres Recruiting darstellen, wird sich noch zeigen müssen.**



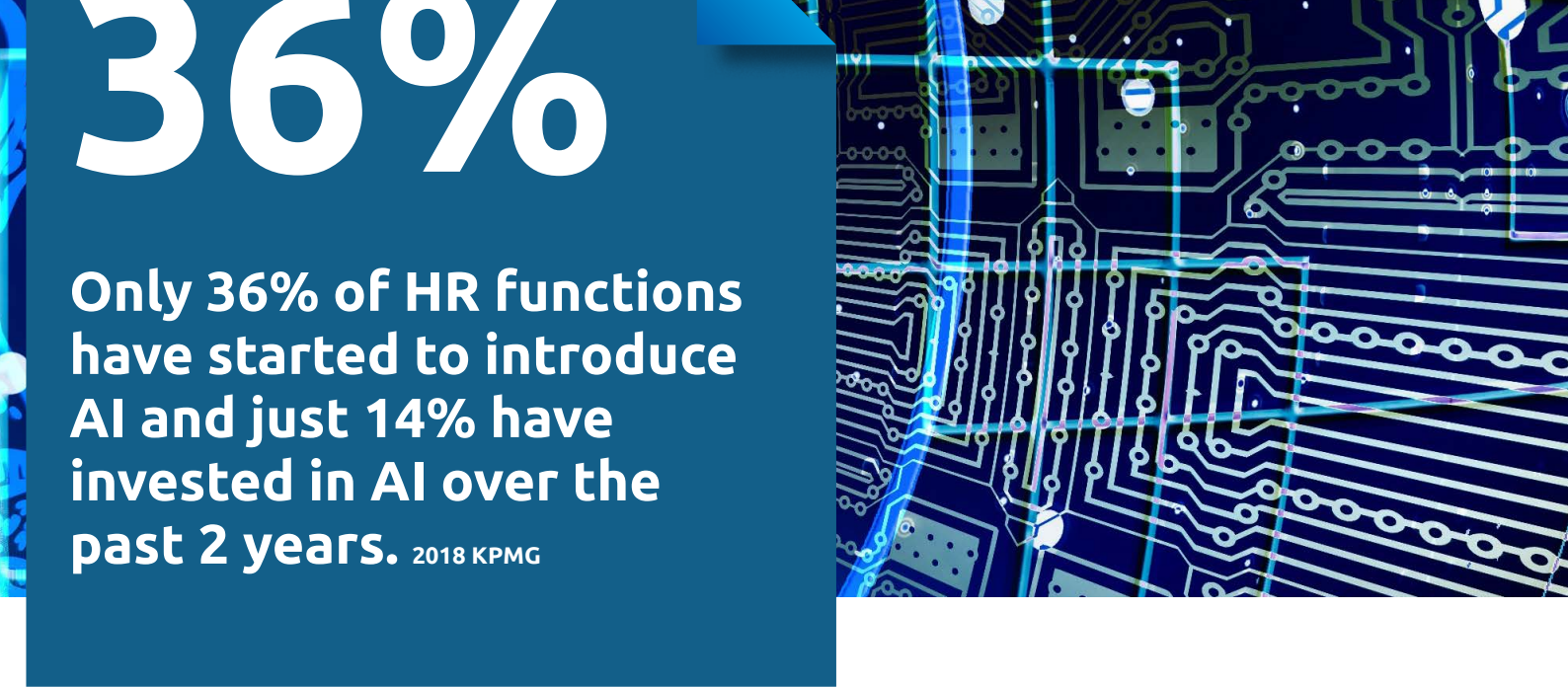
Wie viel künstliche Intelligenz vertragen die jungen Talente?

Ebenfalls zeitsparend und bereits voll im Recruiting-Einsatz sind die Webcam und Programme wie Skype oder WhatsApp. Zum einen weiten sie den Prozess auch auf die Bewerber aus, die nicht vor Ort zu einem Interview erscheinen können. Sie ermöglichen es dem Recruiter aber auch selbst, orts- und zeitunabhängig sogar kurzfristig angesetzte Bewerbungsgespräche zu führen. Wobei es zwar die aktive Teilnahme des Personalers noch benötigt, sich das aber zukünftig ändern könnte.

Spracherkennungs-Tools wie Precire und ähnliche analysieren bereits das gesprochene Wort eines Kandidaten und führen aus Wortwahl, Sprachfluss, Worthäufigkeit und benutztem Wortschatz Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Sprechers. Angeblich werden bereits vorgefertigte Fragenkataloge mit ähnlichen Tools genutzt, um vor einem persönlichen Gespräch unpassende Kandidaten auszufiltern. Das klingt nach Science-Fiction, wird es wohl auch noch eine Weile bleiben.

Denn Umfragen zeigen, wie wichtig jungen Talenten, die persönliche Wertschätzung am Arbeitsplatz ist.

Das Scannen von Sprache und Mimik mittels künstlicher Intelligenz fällt weniger unter diese Kategorie. Ebenfalls schon genutzt aber noch weit entfernt von praktikabel sind sogenannte Chat-Bots, die dem Bewerber die häufigsten zum Unternehmen als Arbeitgeber gestellten Fragen beantworten sollen. Tests zeigen aber, dass die programmierten Gesprächspartner sich häufig gebärden wie die automatische Anruf-Vorsortierung der frühen ersten Callcenter: Bereits die kleinste Abweichung von einer Standardantwort läuft in eine Gesprächsschleife, die Mensch und Computer zur Verzweiflung treibt.



36%

Only 36% of HR functions have started to introduce AI and just 14% have invested in AI over the past 2 years. 2018 KPMG

Future in Progress – HR-Verantwortliche und die Digitalisierung

Was muss also seitens der HR-Verantwortlichen unternommen werden, damit Digitalisierung nicht schlichtweg zu rein automatisierter Abfertigung von Mitarbeitern und Bewerbern wird?

Oft scheitert der digital change bereits bei der Einführung, weil der Fokus auf der Arbeitserleichterung für die Führungsebene auf der einen Seite und gesteigerter Produktivität bei Mitarbeitern auf der anderen Seite liegt.

Genau diese Herangehensweise gilt es von vornherein zu vermeiden, will man nicht gleich zu Beginn gravierende Fehler begehen. Denn dabei vergessen wird die entscheidende Schnittstelle: die Personalabteilung selbst.

Zum einen müssen sie Treiber der unternehmensweiten digitalen Transformation werden, zum anderen sich selbst transformieren. Das hört sich wie schwerer Ballast an, ist aber im Grunde genommen eine große Chance für die HR, aus ihren rein operativen Tätigkeiten herauszukommen und strategischere, bedeutsame Funktionen einzunehmen.⁵

Denn nicht nur die genannten Tools und Systeme bieten zahlreiche Vorteile und können in erheblichem Maße die Effizienz von Personalverantwortlichen steigern. Sie können zukünftig noch direkter Einfluss nehmen auf den Erfolg ihres Unternehmens. Zudem liegt es in der Hand des Personalmanagements, die digital versierten Talente für Morgen ausfindig zu machen, zu rekrutieren und zu halten. Wo also anfangen, wenn nicht genau dort?

⁵ https://companycompanions.com/file/?f=d6b5ece715.pdf&name=ET_6-17-Weiss.pdf

Personalabteilungen stehen dabei vor den immer gleichen Herausforderungen:

- ▶ *Der Erfassung, der Analyse und der Prognose von Human Capital Daten: Dazu fehlen den meisten Unternehmen nach wie vor die nötigen Skills, Instrumentarien, Technologien und IT-Strukturen.*
- ▶ *Der erforderlichen Flexibilität und Agilität: Viele der untersuchten Unternehmen können den veränderten Bedingungen von Kostenstrukturen, Dienstleistungs-Mix und Wertschöpfung nicht schnell und tiefgreifend genug nachkommen.*

Unbestreitbar ist zudem, dass der Digitalisierungsprozess heftige Auswirkungen haben wird, was die Beschäftigungssituation angeht. Das belegt die unlängst vorgestellte Hackett-Studie: Danach werden die untersuchten Unternehmen in Westeuropa und Deutschland durch Technologien wie Robotics Process Automation (RPA), Advanced Analytics, Cloud-basierte Systeme und Offshoring im Bereich Human Resources mehr als 20 Prozent der Jobs bis 2022 einsparen.⁶

Zahlreiche Arbeitsplätze werden in den kommenden Jahren verschwinden.

Auf der anderen Seite wird es für die junge, IT-bewanderte Generation ebenso viele neue Arbeitsplätze in den Bereichen Strategie, Planung und Analysetätigkeit geben.

Die Themen KI und „smart data“ müssen immerhin von menschlicher Seite aus bedient werden. Recruiter und Personaler stehen vor einer Wende des Personalwesens. Ausbildung und Talentmanagement befinden sich bereits jetzt in einem grundlegenden Wandel. Wer zu lange zögert, verpasst den Anschluss und somit auch die jungen, knapp verfügbaren Talente. Gleichzeitig gilt es, bestehendes Personal mit auf die digitale Reise zu nehmen, so dass ein Teil der zukünftigen Stellen intern besetzt werden kann. Nur wer beides gut ausbalanciert im Griff hat, bleibt wettbewerbsfähig.

“ Allerdings sind sie dabei nur so gut wie der Mensch, der sie programmiert hat. ”



5%

Only 5 percent of organizations have talent management processes that are effective at helping employees adapt to change.

Deloitte University Press

Verantwortung teilen und größere Freiheit genießen

Die Kombination von Verantwortung und mehr Freiheit klingt im ersten Moment seltsam, doch es geht. Das beweisen immer öfter junge Unternehmen, die nicht von einem, zwei oder drei, sondern von deutlich mehr gleichberechtigten Gründern aufgebaut werden. Grund dafür ist ein Arbeitsmodell mit maximaler zeitlicher und räumlicher Flexibilität.

Was in kreativen Berufen und im Verlagswesen oder dem Grafikbereich bereits vielfach genutzt wird, kommt auch in Marketingagenturen oder der IT-Branche immer häufiger vor und entwickelt sich weiter.

Prinzipiell lässt sich das Konzept auf alle Unternehmen ab einer bestimmten Größe anwenden, je nachdem, wie flexibel es für die einzelnen Mitarbeiter sein soll. Je größer das Unternehmen, desto größer kann auch die Flexibilität sein.

Selbstbestimmung als Glücks- und Erfolgsfaktor

Es wird am gemeinsamen runden Tisch besprochen, wer sich im kommenden Quartal oder Geschäftsjahr vor Ort um die Führung und Planung, und wer sich im Hintergrund mit vielleicht sogar reduzierte Wochenarbeitszeit zurückhalten möchte. Jeder kommt einmal dran, aber eben dann, wenn es ihm auch passt. Die Gehälter werden ab einer Grundsumme, die jedem zusteht, je nach Funktion und Leistung angeglichen.

Frauen und Männer werden ebenso gleich bezahlt wie junge und alte Mitarbeiter. Es zählen die tatsächliche Leistung und der Einsatz – ein Modell also, das der Selbstständigkeit sehr nahekommt und dennoch die Sicherheit des Angestelltenverhältnisses mit sich bringt.



Konsequente Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Teilzeit

Ein weiteres Modell, das bereits von einigen Unternehmen umgesetzt wird und sich ebenfalls besonders gut für die Computerarbeit und Dienstleistungen eignet, ist die konsequente Teilzeitarbeit im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Besonders Frauen, die in den Beruf zurückkommen möchten, nutzen diese Möglichkeit gern und oft, wenn sie ihnen geboten wird.

Aber auch immer mehr Männer gehen in den Erziehungsurlaub oder sind zumindest gern pünktlich um 17 Uhr aus dem Büro, um die Kinder abzuholen und den Feierabend mit der Familie zu genießen.

Noch immer gibt es zu wenige Konzepte, die das Arbeitgeberunternehmen als Gemeinschaftsprojekt mit angehängtem Kindergarten und einer Kinderbetreuung sehen. Es bedeutet organisatorischen Aufwand, Erziehungsurlaub und Elternzeit verschiedener Mitarbeiter aufeinander abzustimmen. Doch es schafft gleichzeitig mehr (Teilzeit-)Arbeitsplätze, zufriedener Mitarbeiter und ein Gefühl der Gemeinschaft, das der nachhaltigen Personalplanung zugutekommt.

Was bedeuten diese Arbeitsmodelle für das Recruiting der Zukunft?

Diese und andere zukünftige Arbeitsmodelle, die jetzt schon existieren und immer größeren Anklang finden, bedeuten natürlich auch Änderungen für das Personalmanagement und die Personalgewinnung.

Um Arbeitnehmer dauerhaft zu binden und vor allem um engagierte, motivierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen, muss besonders in der Dienstleistungsbranche und in größeren Unternehmen auf das Team gesetzt werden.

Soziale Integration von Mitarbeitern ist nur ein Stichwort. Flexibilität in der Zeiteinteilung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind weitere.

Zudem darf der einmal eingeschlagene berufliche Weg für Arbeitnehmer keine Sackgasse mehr sein. Bereits während der Rekrutierung gilt es für Manager, Perspektiven und Chancen in der beruflichen wie persönlichen Weiterentwicklung als Anreize zu präsentieren.

Angesichts der Globalisierung des Arbeitsmarktes muss er sich Richtung Selbstverwirklichung oder Umorientierung entwickeln. Nicht nur in pädagogischen oder künstlerischen Berufen wo Quereinstieg, Umschulungen und weiterführende Ausbildungen schon lange keine Ausnahme mehr bilden.

Integration statt Abspaltung von Familie, Freizeit und Gesundheit

Letztendlich muss der Arbeitsbetrieb sich (wieder) mehr als soziale Gemeinschaft verstehen.

Außerbetriebliche gemeinsame Unternehmungen, Sozialleistungen und attraktive zeitliche Arbeitsmodelle können einen Arbeitsplatz schaffen, an dem auch ältere Mitmenschen sich wohlfühlen.

Junge Nachwuchstalente können sich das Bleiben und Arbeiten bis ins hohe Alter vorstellen und zwar nicht trotz, sondern wegen der langfristigen Familienplanung und der funktionierenden Work-Life-Balance.

Wer seinen Mitarbeitern dann noch zutraut, Verantwortung zu tragen, und sie zu mündigen Mitentscheidern werden lässt, hat einen guten Weg in die Arbeitsmodelle der Zukunft gefunden.

“ Um Arbeitnehmer dauerhaft zu binden und vor allem um engagierte, motivierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen, muss besonders in der Dienstleistungsbranche und in größeren Unternehmen auf das Team gesetzt werden. ”



41%

41% of the surveyed HR teams are actively working to create mobile apps for digital recruiting.

Deloitte Report 2018

Cloudbasierte HR-Dienstleistungen

Dabei können auch und besonders effizient Cloud-Systeme behilflich sein. Immer mehr Unternehmen setzen auf sie, um Mitarbeiterdaten zu verwalten. Das gilt nicht nur für junge Start-Ups, auch große Konzerne verlagern Hauptprozesse in die Cloud. Kein Wunder also, dass auch im HR-Bereich zunehmend Cloud-Services in Anspruch genommen werden. Sie ermöglichen flexibles, ortsunabhängiges Arbeiten, steigern dadurch die Produktivität und verursachen dabei deutlich weniger Kosten als herkömmliche Systeme. Allerdings sollte von vornherein sehr genau auf den Datenschutz geachtet werden, wenn Cloud-Systeme genutzt werden sollen.

Mit der Einführung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) am 25. Mai 2018 wurden die Richtlinien zum Schutz persönlicher Daten noch einmal verschärft. Neuerungen sind beispielsweise die Informationspflicht, das Recht auf Vergessenwerden, die strengere Meldepflicht und die gemeinsame Haftung von Auftraggeber und Dienstleister bei Auftragsdatenverarbeitungen. Personalabteilungen müssen deswegen eine zeitgemäße IT-Strategie auf Grundlage der EU-DSGVO verfolgen. Unternehmen, die dies nicht tun, müssen mit Konsequenzen rechnen: Verstößen sie gegen die Richtlinien der DSGVO, werden Bußgelder von 20 Millionen Euro oder bis zu 4 Prozent des gesamten weltweit erzielten Jahresumsatzes des vorherigen Geschäftsjahres fällig.⁷

Auch wenn bislang noch die große Abmahnwelle ausbleibt, mit der viele nach Einführung der neuen DSGVO gerechnet haben, kann eine Lücke im Datenschutz nachhaltige Schwierigkeiten bereiten und immense Kosten verursachen. Bei Bekanntwerden von Sicherheitslücken im Unternehmen käme zusätzlich der Imageschaden hinzu, der sich nur schwer wieder herstellen lässt.

Doch mit den passenden Cloud-Lösungen für den HR-Bereich können alltägliche Prozesse erleichtert und beschleunigt werden. So lassen sich beispielsweise Personalangelegenheiten von mobilen Endgeräten aus über ein zentrales Serversystem regeln: Urlaubsbeantragung, Überstundenregelungen, Krankmeldungen und weiteres lassen sich binnen Sekunden in ein Cloud-basiertes System per Smartphone eingeben und von überall händeln. Das schafft Zufriedenheit seitens der Personaler und der Mitarbeiter.

⁷ <https://www.cloudcomputing-insider.de/cloud-loesungen-revolutionieren-den-hr-bereich-a-732236/>, nachgeschlagen am 23.01.2019

40%

Only about 40% of companies today use cloud HCM solutions

SAP Research 2018



New Pay - Vergütungsmodelle der Zukunft

Wenn über die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesprochen wird, darf die Vergütung dabei nicht vergessen werden. Denn auch die Vergütungsmodelle werden sich im Rahmen der Digitalisierung und der New Work verändern. Immer mehr geht es in den neuen Arbeitsmodellen um Kollaboration, um Gleichberechtigung bei gleichzeitiger Individualisierung. Was bedeutet das für die Entlohnung von Arbeitskraft?

Die Gesellschaft entwickelt sich immer mehr in eine Richtung, in der der Einzelne nicht nur für die aktuelle geleistete Arbeit entlohnt werden möchte.

Vielmehr geht es bei permanent erforderlicher Weiterbildung und flexiblen Arbeitsmodellen eben auch darum, wofür und wie das Gehalt anfällt.

Konkret lehnen immer mehr Menschen das System der Bonuszahlungen und von Gehaltsrückschritten ab, kurz, von Modellen, die einen direkten Zusammenhang bestehen lassen zwischen Geld und Macht. Damit geht auch einher, dass mehr Transparenz gefordert wird. Nur sie ermöglicht es dem Leistungsbringer, darüber zu urteilen, ob er gerecht entlohnt wird.



4%

Only 4 percent of HR leaders feel they are effective at accurately assessing employee performance.

CEB Corporate Leadership Council

Ein weiterer Punkt, über den im Rahmen einer generellen Umstrukturierung von HR nachgedacht werden sollte, ist der des Belohnungs- und Wertesystems.

Wenn Mitarbeiter neben dem Beruf lernen, wenn Rentner noch arbeiten gehen, wenn Best Ager noch einmal umschulen und Softskills und Querdenken immer wichtiger werden für die New Work, was genau sollte dann finanziell belohnt werden und was nicht?

Ist der Universitätsabschluss oder der Dokortitel noch Voraussetzung für eine bestimmte Gehaltsklasse? Konsequenter wäre die Antwort: Nein, denn was zählt, ist die tatsächliche Kosten-Nutzen-Rechnung und die Wertschätzung, die gegenseitig ausgedrückt wird. Von dem einen durch Einsatz und Knowhow, von dem anderen durch finanzielle oder zeitliche oder sonstige Belohnung.

Fazit: Digitalisierung – Fluch oder Segen?

Zusammenfassend lässt sich über die Digitalisierung im HR-Bereich sagen: Sie ist so nützlich und hilfreich wie das Team, das sie plant. Welche Rolle Automatisierungen von kompletten Abläufen bei der Digitalisierung spielen und ob diese problematisch oder begünstigend eingesetzt werden, entscheidet der Mensch, der sie einführt und nutzt.

Gleiches gilt für den Stellenwert der Kommunikation, der Candidate Centricity und der Mitarbeiter-Wertschätzung. Wo bleiben Sie, wenn alles digital und automatisiert abläuft? Wo verschwimmen die Grenzen, wo müssen sie gezogen werden?

Es geht bei der digitalen Transformation von HR um verschiedene Aspekte. Zum einen ist da die Anwerbung, Rekrutierung und Integration von neuen Talenten. Zum anderen geht es darum, das Bestandspersonal dort abzuholen, wo es ist, und mit auf den digitalen Weg zu nehmen.

Die erste Herausforderung zeigt sich bereits dort: denn um Mitarbeiter abzuholen, muss ihr aktueller Wissensstand ermittelt werden.

Dabei werden zwischen den einzelnen Generationen Unterschiede von erheblichem Maß auftreten. Die jungen Talente bringen ein IT-Knowhow mit, das unter Umständen dem des HR-Managers weit überlegen ist, die älteren Bestandsmitarbeiter benötigen möglicherweise eine Reihe von Fortbildungen.

Umsichtigkeit seitens der Führungsebene und der HR-Manager ist gefragt. Nur mit Feingefühl und einem Blick für das große Ganze kann der digitale Wandel im eigenen Unternehmen und im HR-Bereich erfolgreich eingeführt werden. Denn die Methoden zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie unterscheiden sich je nach Einsatzbereich, Zielgruppe, Tätigkeitsfeld und Branche.

“ Bevor Sie Ihren HR-Bereich digitalisieren, machen Sie sich klar: der *digital change* braucht Zeit, Sorgfalt, Planung und er ist vor allem ein Prozess. Ein Ende ist nicht absehbar... ”

Unisite AG

Wir sind eine führende Unternehmensberatung in den Bereichen Consulting & Outsourcing entlang der Talent Management Supply Chain und unterstützen sämtliche Organisationen mit Menschen im Mittelpunkt. Unsere Dienstleistungsprodukte sind innovativ und auf die jeweiligen Bedürfnisse eines modernen Unternehmens zugeschnitten.

Im Zentrum unseres Seins und Schaffens steht der Mensch.

unisite AG

Im Klosteracker 34

4102 Binningen

Tel.: +41 79 429 50 50

E-Mail: info@unisite.ch