

Benchmarking-Studie
zum Digitalisierungsgrad von HR
im Jahr 2024

Fortschritt in Trippelschritten

Zweite Auflage der Studie des Personalmagazins
mit wissenschaftlicher Begleitung der Universität
Mannheim und der Hochschule RheinMain

Management Summary

Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, den Prozess der Digitalisierung der Personalfunktion mit einem transparenten Blick auf den aktuellen Umsetzungsstand zu unterstützen. Hierfür haben wir 2022 die „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“ gestartet. Wir möchten den jeweiligen Status quo ermitteln, Entwicklungen aufzeigen und Handlungsfelder sowie Optimierungspotenziale identifizieren. Damit wollen wir den handelnden Akteuren Transparenz und Unterstützung im HR-Digitalisierungsprozess bieten und sie auf ihrem Weg begleiten.

An der vorliegenden, zweiten Auflage der Studie haben 145 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aus dem Personalbereich sowie Geschäftsführende mit Einblick in die HR-Funktion teilgenommen. Die Unternehmen stammen aus verschiedensten Branchen und decken alle Größenklassen ab. In der Gesamtsicht lassen sich die folgenden Kernbefunde herausstellen:

- Die große Relevanz der Digitalisierung von HR steht außer Frage – in den letzten zwei Jahren ist dies auch bei den allermeisten kleinen Unternehmen angekommen.
- Für die Studienteilnehmenden ist die Nutzung digitaler Technologien ein wichtiger Hebel, um die HR-Ziele im eigenen Unternehmen besser zu erreichen. Durch eine zunehmende Digitalisierung wollen die Unternehmen sowohl die Effizienz der HR-Prozesse erhöhen und damit Kosten sparen als auch bessere und neue HR-Services bieten.
- Aber nur etwas mehr als die Hälfte stimmt der Aussage tendenziell zu, dass die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten auch tatsächlich besser erreicht wurden. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch, dass nur 32 Prozent mit der bisherigen Digitalisierung von HR im eigenen Unternehmen zufrieden oder eher zufrieden sind. Das Optimierungspotenzial wird als deutlich größer wahrgenommen.
- Passend dazu zeigen die Aussagen der Studienteilnehmenden zwar in Teilbereichen kleinere Fortschritte gegenüber 2022, aber der Digitalisierungsgrad der HR-Funktion insgesamt bleibt nahezu unverändert und wird als „mittelmäßig“ bewertet.
- Ein Grund für die Unzufriedenheit mit dem bisher Erreichten und die nur kleinen Fortschritte dürfte darin liegen, dass es auch 2024 noch häufig an einer definierten HR-Digitalstrategie fehlt. Erfreulicherweise haben aber zumindest Unternehmen mit einer HR-Digitalstrategie auch mehrheitlich eine entsprechende Roadmap zur Umsetzung definiert.
- Auch 2024 wird Digitalisierung nach wie vor oft lediglich als Ansatz zur Optimierung der Ist-Prozesse, -Produkte und -Leistungen genutzt – die tiefgehenden, transformativen Potenziale digitaler Technologien werden häufig noch nicht realisiert.
- Die notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung sind nach wie vor häufig nicht ausrei-

chend gegeben. Relativ am besten sieht es noch im Hinblick auf die Dateninfrastruktur und Datenverfügbarkeit aus. Hier zeigt sich auch eine erkennbare Verbesserung gegenüber 2022.

- Vor dem Hintergrund häufig mangelnder personeller und zeitlicher Ressourcen ist die strategische Priorisierung der verschiedenen HR-Aktivitäten erfolgsentscheidend. Diese fehlt aber häufig, was zum Teil daran liegt, dass keine klaren HR-Digitalisierungsziele definiert wurden. Im Gegensatz zur öffentlichen Diskussion spielen fehlende finanzielle Mittel, ausgeprägte Datenschutzbedenken und ein bremsender Betriebsrat keine dominante Rolle.
- Bei den eingesetzten Technologien haben sich die digitale Personalakte, Cloud-Ansätze, Self-Service-Apps sowie interne und externe Social-Media-Plattformen weitgehend als Standard in HR etabliert. Die Technologie mit dem stärksten Zuwachs in den letzten zwei Jahren ist künstliche Intelligenz (KI). Überraschend ist, dass trotz des aktuellen Hypes und der unbestreitbaren Relevanz deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen KI zumindest rudimentär in HR im Einsatz hat.
- Zwischen den verschiedenen HR-Funktionen zeigen sich große Unterschiede im Digitalisierungsgrad. Lediglich die Personalverwaltungs- und Recruitingprozesse sind relativ weit digitalisiert. Eine tiefgehende Analyse konkreter Recruiting-Technologieansätze macht aber auch deutlich, dass die Videokommunikation mit Bewerbenden die einzige „neuere“ Technologie ist, die bei den meisten Unternehmen zumindest rudimentär im Einsatz ist.

In Summe zeigt die Studie zwar, dass das Thema im HR-Bereich angekommen ist, die meisten Unternehmen entsprechende Digitalisierungsaktivitäten gestartet und auch bereits Erfolge erzielt haben. Die Veränderungen und Fortschritte gegenüber 2022 sind aber sehr gering – es geht nur sehr langsam und in kleinen Schritten voran, und es besteht nach wie vor eine größere Unzufriedenheit mit dem Status quo. Mögliche Ursachen dafür, beziehungsweise Ansatzpunkte zur zukünftigen Optimierung, offenbart die vorliegende zweite Auflage unserer „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre!

Ihre Studienautoren
Prof. Dr. Thorsten Petry und Prof. Dr. Torsten Biemann

Inhalt

- 04 Zielsetzung, Design und Teilnehmende der Studie**
Wie ein fundiertes Bild der Digitalisierung von HR in Unternehmen in Deutschland entsteht
- 07 Relevanz der Digitalisierung für HR**
Welchen Beitrag die Digitalisierung zur Zielerreichung leisten kann
- 09 HR-Digitalisierungsziele**
Welche Ziele die Unternehmen mit der Digitalisierung von HR verfolgen
- 10 HR-Digitalisierungsstrategie**
Wie strategisch Unternehmen bei der Digitalisierung vorgehen
- 12 HR-Digitalisierungstiefe**
So tiefgreifend sind die Digitalisierungsaktivitäten
- 14 HR-Digitalisierungsgrad**
Wie digital HR im Vergleich zum Gesamtunternehmen ist und welche HR-Bereiche die größten Fortschritte machen
- 17 Zielerreichung der HR-Digitalisierung**
Inwiefern die Digitalisierungsmaßnahmen zur Zielerreichung beitragen
- 18 Enabler der HR-Digitalisierung**
Von diesen Rahmenbedingungen hängt der Erfolg ab
- 25 Barrieren der HR-Digitalisierung**
Weshalb die Digitalisierung häufig gebremst wird
- 27 Technologien im Rahmen der HR-Digitalisierung**
Welche Technologien Unternehmen bereits einsetzen
- 31 Fokusthema: Technologien im Recruiting**
Wie unterschiedliche Technologien im Recruiting eingesetzt werden
- 32 Zusammenfassung**
Was HR-Verantwortliche mitnehmen sollten
- 34 Impressum**
Die Köpfe hinter der Studie

1. Zielsetzung, Design und Teilnehmende der Studie

Einleitungssätze über die generelle Relevanz der digitalen Transformation sind im Jahr 2024 sicherlich überflüssig. Technologische Entwicklungen verändern unsere Gesellschaft und Wirtschaft. Neue Technologien bieten Chancen für Innovation und Effizienzsteigerung. Immer mehr Unternehmen arbeiten daran, neue Technologien einzusetzen, um die eigenen Ziele besser zu erreichen und im Wettbewerb nicht abgehängt zu werden. Die digitale Transformation erfordert dabei nicht nur technologische und strategische Veränderungen, sondern auch organisatorische und kulturelle Anpassungen.

Die Digitalisierung betrifft sämtliche Unternehmensbereiche, darunter auch das Personalmanagement beziehungsweise die Personalfunktion (HR) – und dies sogar in zweifacher Hinsicht. Zum einen muss HR aktiv an der digitalen Umgestaltung des Unternehmens mitwirken, weil die Veränderungen einen tiefgreifenden Einfluss auf die in den Unternehmen tätigen Menschen haben. Zum anderen muss HR die eigene Funktion auf die Anforderungen des Unternehmens und der Menschen im Unternehmen ausrichten und die entsprechenden Potenziale des digitalen Zeitalters nutzen (Digitalisierung von HR).

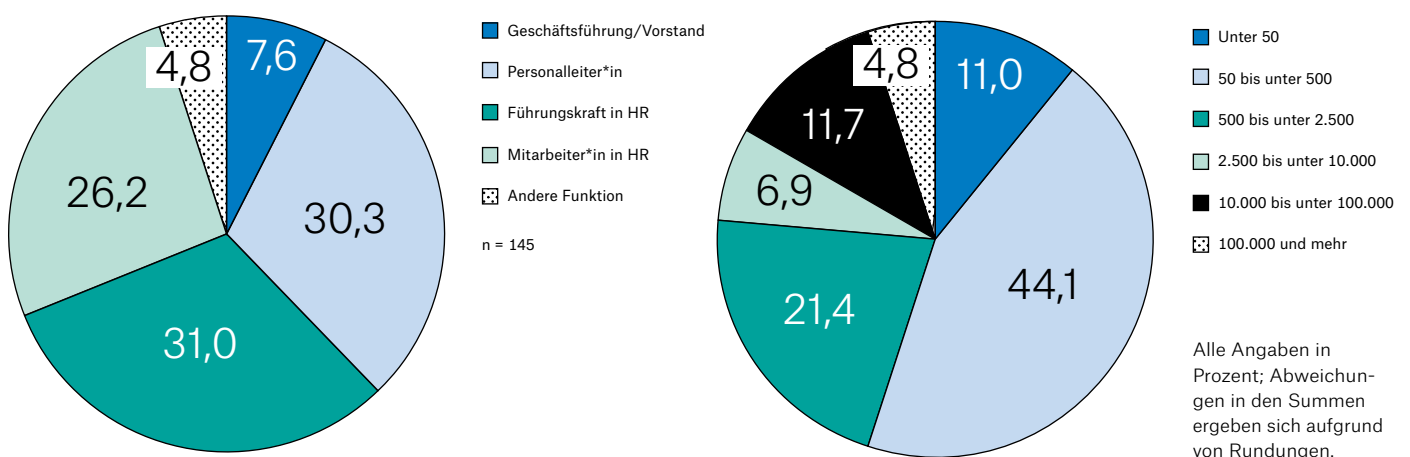
Während es zahlreiche Studien zur digitalen Transformation von Unternehmen gibt, besteht ein Informationsdefizit bezüglich des Status quo der Umsetzung im HR-Bereich. Aus diesem Grund haben wir im Jahr 2022 die Studienreihe „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“ gestartet.

Das Ziel der Studienreihe ist es, zu identifizieren,

- welche Relevanz die Digitalisierung für HR hat,
- was die Ziele der Digitalisierung von HR sind,
- inwieweit Unternehmen eine HR-Digitalisierungsstrategie besitzen,
- wie tief die Digitalisierung in HR geht,
- in welchem Umfang HR insgesamt und einzelne HR-Funktionen aktuell digitalisiert sind,

Die Studie zeigt den Status quo der Digitalisierung im Personalmanagement. Wesentliche Fortschritte, Enabler, Barrieren und Optimierungsbereiche werden transparent.

Studienteilnehmende nach Position und Unternehmensgröße



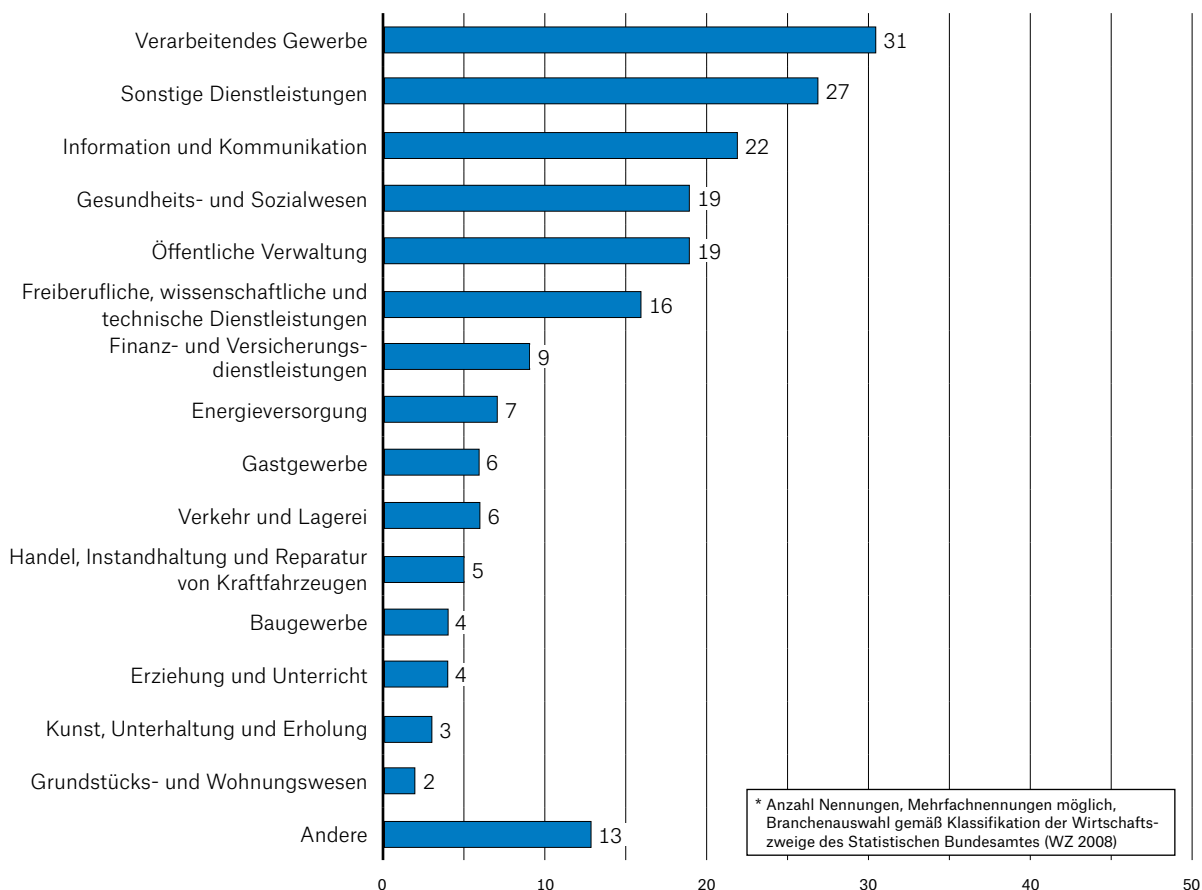
- inwieweit die nötigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung gegeben sind und wo entsprechende Baustellen existieren,
- welche Barrieren die HR-Digitalisierung erschweren,
- welche Technologien derzeit wie stark genutzt werden und
- in welchem Ausmaß die HR-Ziele durch die Digitalisierung auch erreicht werden konnten.

Zusätzlich wurde in dieser 2024er-Auflage erstmals untersucht,

- welche Kriterien bei der Einführung von KI berücksichtigt werden und
- welche konkreten Technologien im Recruiting zum Einsatz kommen.

Die Studie basiert auf einem Online-Survey über ein Befragungstool der Universität Mannheim im Zeitraum März bis Mai 2024. Der für die erste Studienauflage im Jahr 2022 von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Thorsten Petry (Hochschule Rhein-Main) konzipierte und eng mit Reiner Straub und Matthias Haller (Personalmagazin) abgestimmte Fragebogen wurde für die aktuelle Erhebung in weiten Teilen übernommen. Dies ermöglicht eine Vergleichbarkeit im Zeitverlauf. Lediglich im Bereich der Technologien fand eine leichte Aktualisierung statt. Ergänzt wurde der allgemeine Teil um eine Frage nach der Gewichtung der verschiedenen HR-Digitalisierungsziele. Besondere Schwerpunkte wurden nun auf das aktuelle Megathema KI und die in der Digitalisierung relativ fortschrittliche Recruiting-Funktion gelegt. Hier gab es jeweils eine Frage nach den Einführungskriterien von KI sowie konkret

Branche(n) der Studienteilnehmenden*



Anzahl der Studienteilnehmenden: 145; Doppelnennungen sind möglich.

verwendeten Digitaltechnologien im Recruiting. Wie bereits im Jahr 2022 wurde der Fragebogen wieder im Rahmen eines Pre-Tests mit verschiedenen Personalmanagern und -expertinnen getestet und auf Basis der Rückmeldungen optimiert.

Zur Teilnahme aufgerufen wurde primär über die verschiedenen Kommunikationskanäle des Personalmagazins. Teilgenommen haben 145 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter – dies sind deutlich weniger als in der ersten Auflage, als noch 345 Personen den Fragebogen ausgefüllt haben.

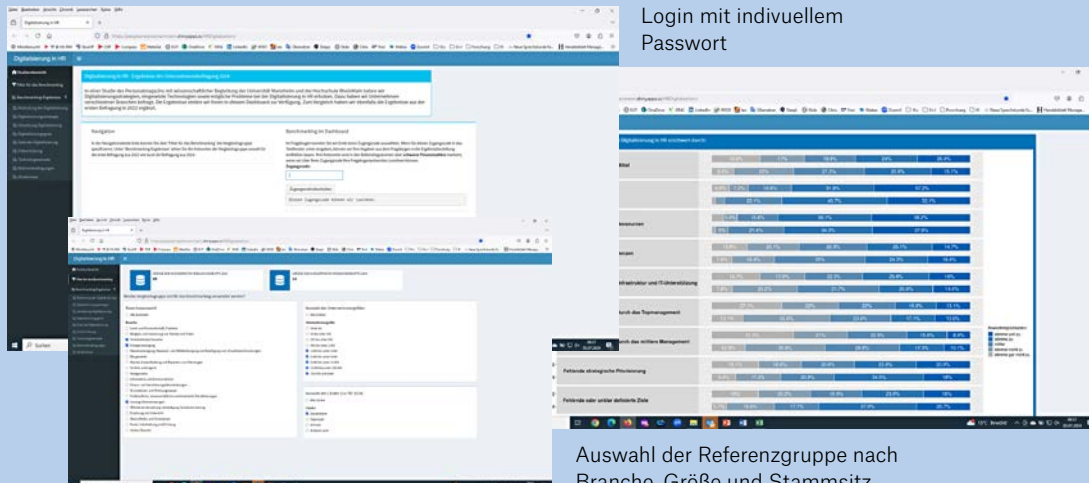
Mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmenden haben Führungsverantwortung im Unternehmen; acht Prozent sind Mitglieder im Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung, 30 Prozent sind Personalleiterinnen oder -leiter und 31 Prozent sind Führungskräfte im Personalbereich. Weitere 26 Prozent sind Mitarbeitende im HR-Bereich, und fünf Prozent konnten sich keiner dieser Positionen zuordnen. Diese Aufteilung ist mit jener aus dem Jahr 2022 vergleichbar, wobei nun etwas mehr HR-Führungskräfte und weniger Personalleiterinnen und -leiter teilgenommen haben.

Die Studienteilnehmenden decken alle Größen von Unternehmen ab – vom Kleinunternehmen bis hin zum Großkonzern. Den größten Anteil haben Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitenden, deren Anteil ist gegenüber 2022 noch einmal etwas angestiegen. Die teilnehmenden Unternehmen haben zu 91 Prozent ihren Hauptsitz in Deutschland. Sie decken alle relevanten Branchen in Deutschland ab. Am häufigsten vertreten ist das verarbeitende Gewerbe, der relative Anteil dieser Branche ist gegenüber 2022 aber zurückgegangen.

Individuelles Benchmarking-Dashboard

Ein besonderer Mehrwert der Studie besteht darin, dass die Studienteilnehmenden einen individuellen Zugang zu einem Benchmarking-Dashboard der Universität Mannheim erhalten. Hierfür konnten alle Teilnehmenden am Ende des Fragebogens einen persönlichen Zugangscode festlegen. Im Benchmarking-Dashboard kann über eine Filterfunktion mit Ankreuzfeldern ausgewählt werden, ob sich die gewünschten Benchmarkingwerte auf alle Unternehmen der Studie beziehen sollen oder eine spezifische Auswahl getroffen werden soll. Auswahlmöglichkeiten sind Branchen, Größenklassen (Anzahl Mitarbeitende) und Stammsitz. Eine Mehrfachauswahl ist möglich. So können als Referenz etwa alle Unternehmen in den Branchen Information und Kommunikation sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistung mit 1.000 bis 5.000 Mitarbeitenden aus Deutschland und der Schweiz angezeigt werden. Da man die Auswahl immer wieder verändern kann, ist es auch möglich, sich Unterschiede in verschiedenen für das eigene Unternehmen interessanten Branchen oder Unternehmensgrößen anzeigen zu lassen. Nach Auswahl der Referenzgruppe werden jeweils die eigenen Angaben im Vergleich zu den Personalfunktionen in den anderen Unternehmen dargestellt. Soweit das Item auch 2022 erhoben wurde, werden sowohl die Werte für 2022 als auch für 2024 angezeigt.

Das Dashboard bietet den Studienteilnehmenden somit die Möglichkeit, tiefer und spezifischer in die Studienbefunde einzutauchen, als dies in diesem generischen Studienband erfolgen kann.



The image shows two screenshots of the Benchmarking Dashboard. The left screenshot displays a login page with a text box for a 'Login mit individuellem Passwort' (Login with individual password). The right screenshot shows the main dashboard interface, which includes a filter section for selecting a reference group based on 'Branche' (Industry), 'Größe' (Size), and 'Stammsitz' (Headquarters). Below the filters, there is a table and a bar chart comparing the user's company data against the selected reference group across various metrics.

Login mit individuellem
Passwort

Auswahl der Referenzgruppe nach
Branche, Größe und Stammsitz

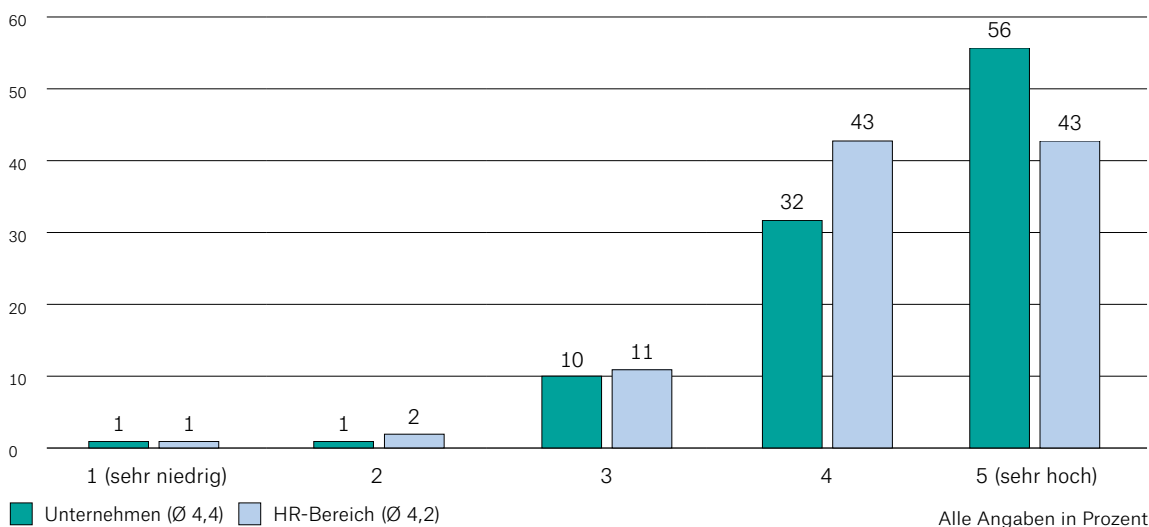
2. Relevanz der Digitalisierung für HR

Die Bedeutung und Wichtigkeit der Digitalisierung ist mittlerweile bei fast allen Unternehmen angekommen. Uneinigkeit herrscht prinzipiell nur noch darüber, ob die Digitalisierung einen hohen oder sehr hohen Einfluss hat. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht eine sehr hohe Relevanz der Digitalisierung für das eigene Unternehmen. Insgesamt 88 Prozent sehen mindestens eine hohe Relevanz. Als Durchschnitt ergibt sich ein Wert von 4,4 von maximal fünf Punkten – ein ausgesprochen hoher Wert und nochmals etwas höher als 2022.

In Bezug auf die Personalfunktion beziehungsweise den HR-Bereich zeigt sich ein ähnliches Bild. Mit 4,2 liegt der Mittelwert zwar etwas niedriger als bei der Beurteilung der Relevanz für das Gesamtunternehmen, er ist aber ebenfalls hoch. Mehr als 86 Prozent der Studienteilnehmenden, erkennen eine hohe oder sehr hohe Relevanz der Digitalisierung für HR.

Relevanz der Digitalisierung

Frage: „Wie hoch ist die Bedeutung der Digitalisierung für...?“



Diese Einschätzung der Relevanz ist relativ unabhängig von der Position der Studienteilnehmenden. Sowohl Mitglieder aus Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung als auch Personalleiterinnen und Personalleiter, Führungskräfte und Mitarbeitende im HR-Bereich erkennen die hohe Bedeutung.

Interessant ist, dass sich mittlerweile keine größeren Unterschiede mehr bei der Relevanzeinschätzung zwischen Unternehmen verschiedener Größe zeigen. Im Jahr 2022 wurde die Relevanz der Digitalisierung von HR von Vertretern von großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden deutlich höher beurteilt (Durchschnitt 4,3) als von Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (Durchschnitt 3,7). In

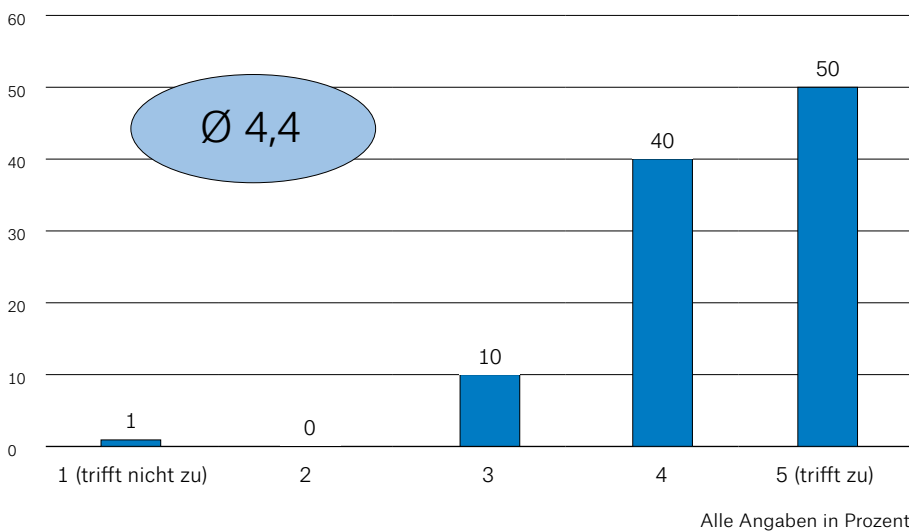
Die Relevanz der Digitalisierung von HR steht außer Frage – in den letzten zwei Jahren ist dies auch bei den allermeisten kleinen Unternehmen angekommen.

der aktuellen Erhebung liegen diese beiden Größengruppen nahezu gleichauf. Die Relevanz der Digitalisierung von HR hat also in den letzten Jahren für die kleinen Unternehmen erkennbar zugenommen.

Die hohe Relevanz der Digitalisierung spiegelt sich auch in der Zustimmung zur Aussage „Digitalisierung bietet das Potenzial, unsere spezifischen HR-Ziele besser zu erreichen“. Mit einem Durchschnittswert von 4,4 erreicht dieses Item eine sehr hohe Ausprägung. Nach zuvor 84 Prozent sind es nun 90 Prozent der Befragten, die ein hohes oder gar sehr hohes Potenzial sehen, durch Digitalisierung die HR-Ziele besser zu erreichen.

Potenzial der Digitalisierung zur Erreichung der HR-Ziele

Zustimmung zur Aussage: „Digitalisierung bietet das Potenzial, unsere spezifischen HR-Ziele besser zu erreichen.“



Es ist weitgehend anerkannt, dass die Digitalisierung einen großen Hebel bietet, um die HR-Ziele im eigenen Unternehmen besser zu erreichen.

3. HR-Digitalisierungsziele

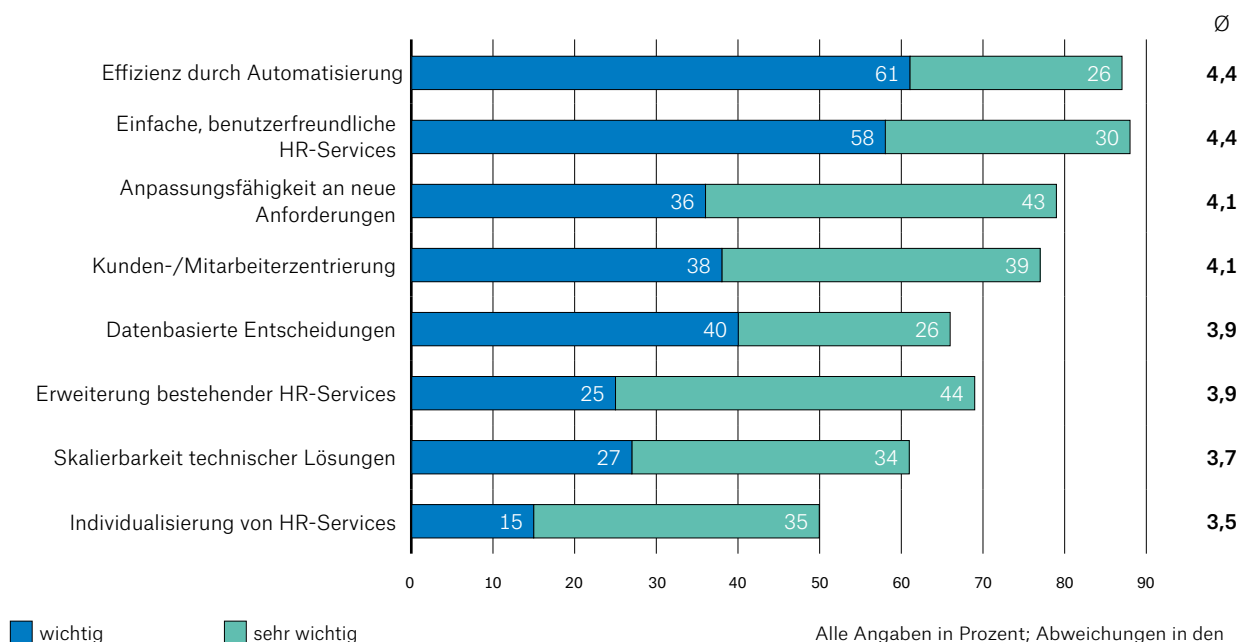
Um zu vermeiden, dass ziellos digitale Maßnahmen ergriffen werden und um sicherzustellen, dass alle Digitalisierungsaktivitäten aufeinander abgestimmt sind und in dieselbe Richtung führen, ist eine entsprechende Zielausrichtung ein ganz wesentliches und fundamentales Element der digitalen Transformation. Die Digitalisierung sollte immer Mittel zum Zweck sein – digitaler zu werden, ist kein Ziel an sich. Ausgehend von der ersten Auflage dieser Studie haben wir in dieser zweiten Auflage konkrete Ziele der Digitalisierung von HR ergänzt. Die Studienteilnehmenden wurden nun ebenfalls befragt, wie wichtig verschiedene, durch Technologie adressierbare Ziele für die Digitalisierung der HR-Funktion des eigenen Unternehmens sind.

Wenig überraschend ist ein wesentliches Ziel der Digitalisierungsaktivitäten im Personalbereich, die Effizienz durch einen höheren Automatisierungsgrad zu verbessern (siehe Abbildung). Für 87 Prozent der befragten HR-Bereiche ist dies ein wichtiges Ziel, für 61 Prozent sogar ein sehr wichtiges. Durchaus überraschend und erfreulich ist es dagegen, dass die Etablierung einfacher, benutzerfreundlicher HR-Services ähnliche Werte erreicht. Die Qualitäts- und Kostenaspekte stehen also durchaus gleichauf.

Weitere wichtige Ziele sind die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen (Agilität), die Verbesserung der Ausrichtung an den Kunden-, im Fall von HR also den Mitarbeiterbedürfnissen, die Nutzung von (mehr) Daten für verbesserte Entscheidungen und die Erweiterung des bisherigen HR-Serviceangebots. All diese Ziele werden von mindestens zwei Drittel der Befragten als wichtig eingeschätzt.

Mit leichtem Abstand folgen die Etablierung skalierbarer technischer Lösungen, die auch bei größerem Volumen noch gut funktionieren, und die Individualisierung von HR-Services. Aber auch diese Ziele hält die Mehrheit der Teilnehmenden für wichtig.

Ziele der Digitalisierung von HR



Nur in wenigen Fällen wurden andere Ziele genannt, als die in der Abbildung aufgeführten. Dies waren etwa die standortübergreifende Vernetzung, die Homogenisierung der IT-Systeme, die Vereinfachung von Schnittstellen sowie Transparenz oder Wahrnehmung von HR als moderner Dienstleister.

Mit Blick auf die Position der Studienteilnehmenden fällt auf, dass Vorstände und Geschäftsführende das Ziel der Datenbasierung für erkennbar wichtiger halten als die anderen Studienteilnehmenden. Die Mitarbeiterzentrierung ist den Personalleiterinnen und -leitern besonders wichtig. HR-Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung geben – gerade im Vergleich zu Vorstands- und Geschäftsführungsmitgliedern – einfache, benutzerfreundliche HR-Services und die Erweiterung bestehender HR-Services als besonders wichtig an.

Bei einer Betrachtung verschiedener Unternehmensgrößen zeigt sich erwartungsgemäß, dass für große Unternehmen einfache, benutzerfreundliche HR-Services, datenbasierte Entscheidungen und die Skalierbarkeit technischer Lösungen deutlich wichtigere HR-Digitalisierungsziele sind als für kleine Unternehmen. Bei den Kleinunternehmen unter 50 Mitarbeitenden liegt die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen weit vorne und fast gleichauf mit der Effizienzerhöhung.

Durch eine zunehmende Digitalisierung wollen die Unternehmen sowohl die Effizienz der HR-Prozesse erhöhen und damit Kosten sparen als auch bessere und neue HR-Services bieten.

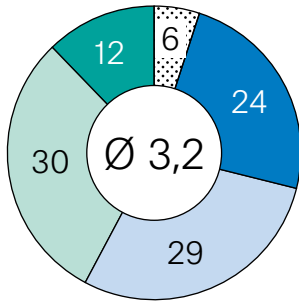
4. HR-Digitalisierungsstrategie

Zur Erreichung der angestrebten Digitalisierungsziele wird eine adäquate Vorgehenslogik in Form einer entsprechenden Digitalisierungsstrategie benötigt. Die Studienbefunde zeigen aber, dass dies aktuell noch nicht überall der Fall ist. Gegenüber 2022 haben sich die Mittelwerte bei den untersuchten Digitalisierungsstrategie-Items nur minimal verändert. Nach wie vor stimmt weniger als die Hälfte der Teilnehmenden der Aussage zu, dass es eine definierte Unternehmens-Digitalisierungsstrategie gibt. Der Mittelwert auf der 5er-Skala liegt bei 3,2, was gerade im Vergleich mit der vorher dargestellten Relevanz (durchschnittliche Zustimmung bei 4,4) eine klare Lücke aufzeigt.

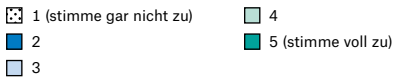
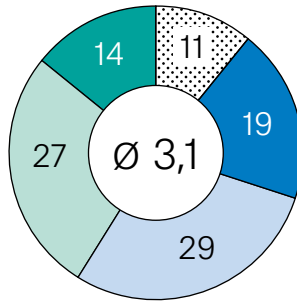
Ähnlich sieht es bei einer definierten HR-Digitalisierungsstrategie aus. Hier liegt der Durchschnittswert mit 3,1 ebenfalls deutlich unter dem Mittelwert von 4,2 für die Relevanz der Digitalisierung für HR. Nur 41 Prozent der Studienteilnehmenden stimmen zu, dass es eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie in ihrem Unternehmen gibt. Dabei ist es zwar nach wie vor so, dass Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden deutlich häufiger eine ausgearbeitete HR-Digitalstrategie haben (Durchschnitt 3,9) als kleinere Unternehmen. Aber gerade die kleinen Unternehmen haben hier einen Sprung von einem Durchschnittswert von 2,3 im Jahr 2022 auf nun immerhin 2,9 gemacht. Damit liegen sie ungefähr im Bereich der mittelgroßen Unternehmen.

Unternehmens- und HR-Digitalisierungsstrategie

Definierte Unternehmens-Digitalisierungsstrategie



Definierte HR-Digitalisierungsstrategie

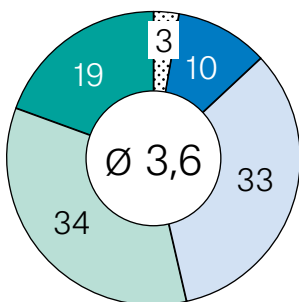


n = alle 145 Unternehmen
Alle Angaben in Prozent; Abweichungen in den Summen ergeben sich aufgrund von Rundungen.

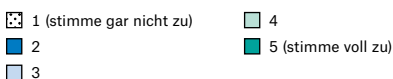
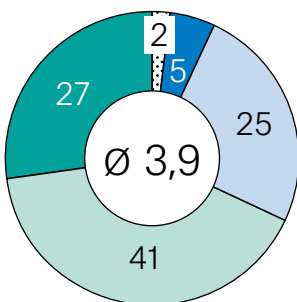
Da die Menschen im Unternehmen ein ganz wesentlicher – wenn nicht gar der wichtigste – Faktor für den Unternehmenserfolg sind und die Strategie umsetzen müssen, sollte die HR-Digitalisierungsstrategie mit der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens korrespondieren. Die beiden müssen aufeinander abgestimmt sein. Deshalb wurde für jene Unternehmen, die zugestimmt haben, über eine HR-Digitalisierung zu verfügen, untersucht, ob diese mit der Unternehmens-Digitalisierungsstrategie abgestimmt ist. Hier zeigt sich ein durchwachsendes, aber gegenüber 2022 leicht verbessertes Bild. Bei einer kleinen Mehrheit der Unternehmen mit einer Digitalisierungsstrategie für HR ist diese auch mit der Unternehmens-Digitalisierungsstrategie abgestimmt (Durchschnitt 3,6).

Abstimmung und Umsetzung der HR-Digitalisierungsstrategie

Unternehmens- und HR-Digitalisierungsstrategie sind abgestimmt



Definierte Roadmap für die Umsetzung der HR-Digitalisierungsstrategie



n = nur die 59 Unternehmen, die (voll) zugestimmt haben, über eine HR-Digitalisierungsstrategie zu verfügen

Alle Angaben in Prozent; Abweichungen in den Summen ergeben sich aufgrund von Rundungen.

Bei Unternehmen mit einer HR-Digitalstrategie ist diese einigermaßen häufig mit der Unternehmens-Digitalstrategie abgestimmt, und es gibt mehrheitlich auch eine definierte Roadmap zur Umsetzung. Das Problem ist, dass die Mehrheit der Unternehmen nach wie vor keine HR-Digitalstrategie hat.

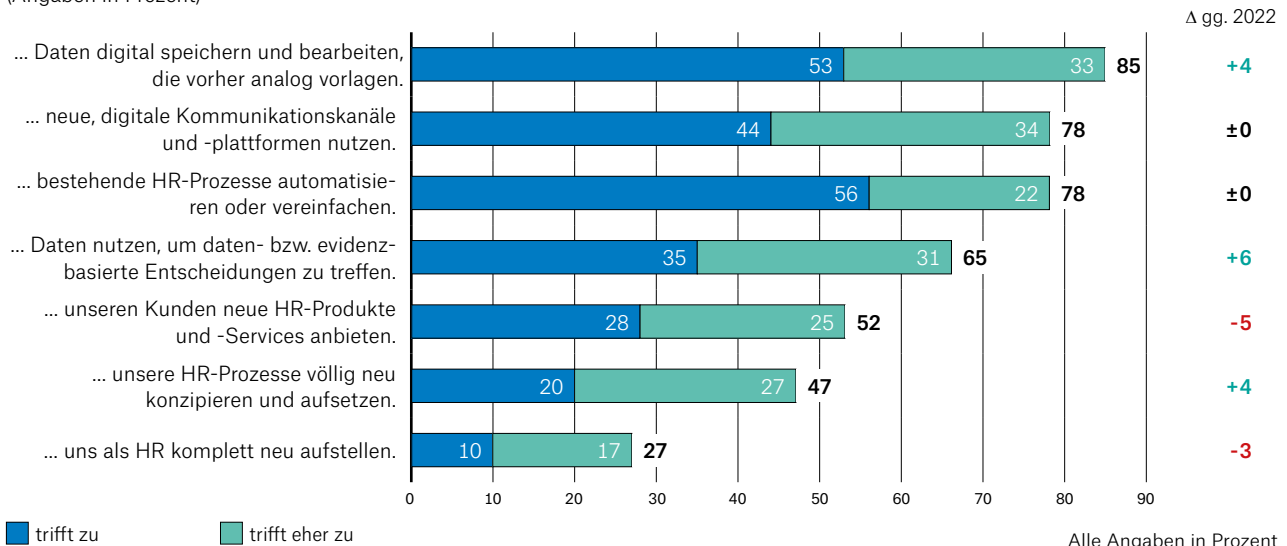
Da eine Strategie ohne Umsetzung wirkungslos bleibt, haben wir für die Unternehmen mit HR-Digitalisierung ergänzend erhoben, ob auch eine Roadmap für die Umsetzung dieser Strategie existiert. Hierbei zeigt sich ein durchaus positives Bild, denn bei über zwei Dritteln ist dies der Fall. Nur sieben Prozent stimmen der Aussage nicht zu. Der Mittelwert liegt mit 3,9 vergleichsweise hoch.

5. HR-Digitalisierungstiefe

Ein Kernproblem beim Thema Digitalisierung ist, dass verschiedene Menschen hierunter ganz unterschiedliche Dinge verstehen. Vor diesem Hintergrund wurde in der Studie auch untersucht, wie die Unternehmen und Personalerinnen und Personaler die HR-Digitalisierung konkret umsetzen. Es sollte ermittelt werden, inwieweit die Digitalisierungsaktivitäten wirklich in die Tiefe einsteigen und die Personalfunktion fundamental verändern, oder ob es sich nur um „oberflächliche“ Anpassungen ohne größere Tiefenwirkung handelt.

Elemente der HR-Digitalisierung

In der heutigen Umsetzung bedeutet Digitalisierung in HR für unser Unternehmen, dass wir ... (Angaben in Prozent)



Insgesamt zeigt sich eine geringere Zustimmung, je tiefgreifender die Veränderung ist. So besteht die größte Zustimmung bei der digitalen Speicherung und Bearbeitung von Daten, die vorher analog vorlagen. 85 Prozent der analysierten Personalfunktionen machen dies – zumindest teilweise. Dies sind nochmal vier Prozent mehr als 2022.

Ebenfalls relativ häufig werden digitale Kommunikationskanäle und -plattformen genutzt. In der externen Kommunikation liegt dies sicherlich an der hohen Relevanz von Social Media gerade im Personalmarketing und Recruiting. Intern hat die Covid-19-Pandemie dazu geführt, dass in kurzer Zeit Tools zur digitalen Kommunikation notwendige Hilfsmittel zur Aufrechterhaltung des Alltags wurden. Mit 78 Prozent liegt der Zustimmungswert gleichauf zum Jahr 2022.

Gleiches gilt für die Automatisierung und Vereinfachung der HR-Prozesse. Wie vor zwei Jahren geben 78 Prozent der Befragten an, dass neue Technologien genutzt werden, um bestehende HR-Prozesse zu automatisieren und zu vereinfachen. Seltener werden die gespeicherten oder potenziell nutzbaren Daten auch genutzt, um daten- und evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen (65 Prozent). Hier zeigt sich aber eine deutliche Zunahme von sechs Prozent gegenüber 2022.

Erschreckend ist, dass neue HR-Produkte und -Services zu fünf Prozent weniger angeboten werden als noch vor zwei Jahren. Nur für gut die Hälfte der Unternehmen bedeutet die Digitalisierung von HR auch, dass aktuellen, ehemaligen und potenziell zukünftigen Mitarbeitenden zusätzliche HR-Leistungen angeboten werden und dadurch ein Mehrwert generiert wird.

Die Minderheit der Studienteilnehmenden ist bisher so weit gegangen, digitale Technologien zu nutzen, um die tradierten HR-Prozesse – etwa im Hinblick einer Optimierung der Employee Experience – neu zu konzipieren und aufzusetzen. Den Schritt, die Personalfunktion vor dem Hintergrund der geänderten Rahmenbedingungen und Möglichkeiten komplett neu aufzustellen, sind bisher 27 Prozent gegangen.

Zwar sind die Digitalisierungsaktivitäten bei einigen Unternehmen in den letzten zwei Jahren intensiver geworden, aber häufig wird Digitalisierung nach wie vor lediglich als Ansatz zur Optimierung des Istzustands benutzt – die tiefergehenden, transformativen Potenziale digitaler Technologien werden noch nicht realisiert.

6. HR-Digitalisierungsgrad

Natürlich hat uns im Rahmen der Studie auch interessiert, in welchem Ausmaß eine Digitalisierung stattgefunden hat und wie sich der Digitalisierungsgrad in den letzten zwei Jahren entwickelt hat. Und zwar im Unternehmen, in HR insgesamt und in den bedeutendsten HR-Funktionen.

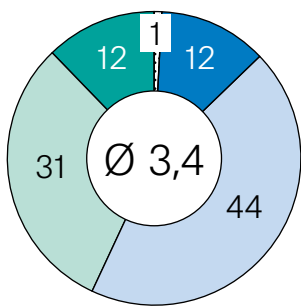
Auf Unternehmensebene zeigen die Studienbefunde, dass die Mehrheit in ihrem Unternehmen einen mittleren Digitalisierungsgrad sieht (Durchschnitt 3,4). Nur relativ wenige Studienteilnehmende attestieren ihrem Unternehmen einen niedrigen oder gar sehr niedrigen Digitalisierungsgrad. Wie die Abbildung zeigt, hat sich der Digitalisierungsgrad gegenüber 2022 nur minimal erhöht. Aus den Studiendaten nicht abschließend zu beantworten ist die Frage, ob dies daran liegt, dass die Unternehmen die Digitalisierung nur wenig vorangetrieben haben oder aber sich die individuelle Wahrnehmung der Referenz „hoher Digitalisierungsgrad“ im Zuge der voranschreitenden Technologieentwicklung, wie etwa dem Aufkommen generativer KI, verschoben hat.

Sehr ähnlich zu den Befunden auf der Unternehmensebene sieht es im Personalbereich insgesamt aus – wenn auch auf einem etwas niedrigeren Level. Hier liegt der Mittelwert aller Unternehmen wie bereits 2022 bei 3,2. Wenig überraschend ist der HR-Digitalisierungsgrad bei Unternehmen, die zustimmen, eine definierte HR-Digitalstrategie zu haben, deutlich höher als bei Unternehmen ohne eine solche Strategie.

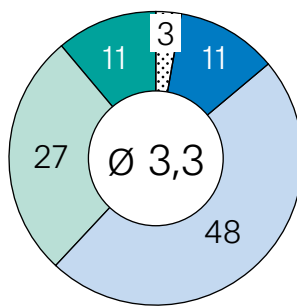
Der kleine Abstand zwischen dem Digitalisierungsgrad von HR und dem des ganzen Unternehmens ist im Abgleich mit anderen Studien, die den Digitalisierungsgrad in verschiedenen Unternehmensfunktionen vergleichen und HR eher etwas im Hintertreffen

Digitalisierungsgrad von Unternehmen und Personalbereich

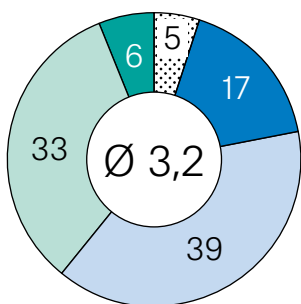
Unternehmen 2024



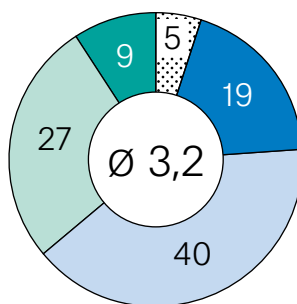
Unternehmen 2022



HR 2024



HR 2022



-  1 (sehr niedrig)
-  2
-  3
-  4
-  5 (sehr hoch)

Alle Angaben in Prozent; Abweichungen in den Summen ergeben sich aufgrund von Rundungen.

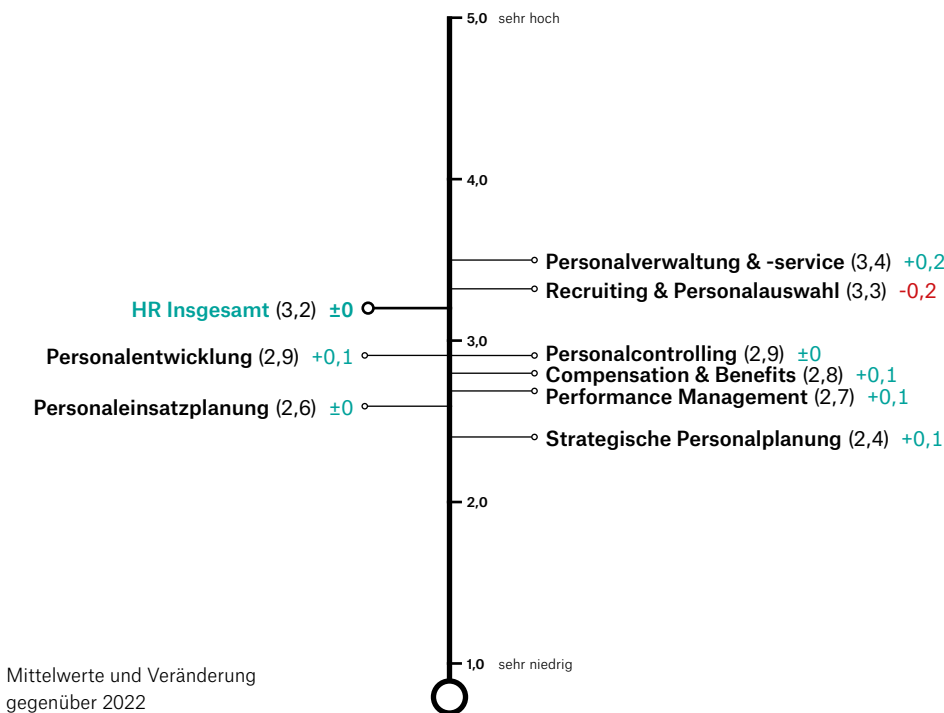
Der Digitalisierungsgrad der HR-Funktion hat sich in den letzten zwei Jahren nicht wesentlich verändert und bleibt auf einem mittelmäßigen Niveau.

sehen, durchaus überraschend. Der Grund hierfür dürfte am Studien-Set-up liegen, bei dem neben Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsführung ausschließlich Menschen aus dem Personalbereich befragt wurden. Es ist anzunehmen, dass Letztere den eigenen Bereich positiver bewerten als er von anderen Funktionsbereichen gesehen wird.

Da typischerweise nicht alle HR-Funktionen im gleichen Maße digitalisiert sind, wurde auch diesmal wieder erhoben, welchen Digitalisierungsgrad die wichtigsten HR-Funktionen aktuell aufweisen. Wie vor zwei Jahren zeigt sich, dass Recruiting sowie Personalverwaltung und -service die mit Abstand am stärksten digitalisierten HR-Funktionen sind. Allerdings gibt es 2024 eine Ablösung auf der Spitzenposition, denn die Personalverwaltung hat das Recruiting überholt, auch wenn der Abstand sehr gering ist. Ansonsten zeigt das Digitalisierungsbarometer nur sehr geringe Veränderungen. Außer dem Wechsel an der Spitze ist die Reihenfolge unverändert geblieben, und die Mittelwerte sind auch nahezu identisch zu 2022 – mit einer leichten Tendenz nach oben.

Digitalisierungsgrad verschiedener HR-Funktionen

Digitalisierungsbarometer



Dass der Bereich Personalverwaltung und -service einen vergleichsweise hohen Digitalisierungsgrad aufweist, ist wenig überraschend. Denn dieser Bereich ist aufgrund von oft häufigen, standardisierten Prozessabläufen für eine ausgeprägte Digitalisierung prädestiniert. Technologieansätze wie etwa die digitale Personalakte, Robotic Process Automation (RPA) oder Self-Service-Apps sind mittlerweile relativ ausgereift, und auch diverse KI-basierte Angebote bieten interessante Möglichkeiten – sowohl für effizientere Prozesse als auch einfachere, benutzerfreundlichere HR-Services. Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad von 3,4 ist vor diesem Hintergrund überraschend niedrig.

Ähnliches gilt für das Recruiting. Hier bieten Technologieansätze wie Bewerbermanagementsysteme, Search Engine Optimization, Social Media, Performance Marketing, Chatbots, Matching-Technologien oder KI erhebliche Möglichkeiten, und verschiedenste Anbieter offerieren immer wieder neue digitale Lösungen. Hinzu kommen die von digitalen Consumer-Plattformen getriebenen Erwartungen von potenziellen Kandidaten. Dass das Recruiting trotzdem den Spitzenplatz verloren und nur noch einen mittleren Digitalisierungsgrad von 3,3 hat, könnte an den in den letzten zwei Jahren in etlichen Branchen schwierigen, von Krisen und einer schwachen Konjunktur geprägten Marktbedingungen liegen. Vor dem Hintergrund der langfristigen demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen weiter zunehmenden Fachkräftemangel dürfte das Recruiting aber zukünftig wieder stärker in den Fokus rücken. Detailliertere Informationen zum Einsatz verschiedener Technologien im Recruiting liefert Kapitel 11.

Zwischen den verschiedenen HR-Funktionen zeigen sich große Unterschiede im Digitalisierungsgrad. Während die Personalverwaltungs- und Recruitingprozesse vergleichsweise stark digitalisiert sind, liegen die anderen HR-Funktionen deutlich zurück.

Alle anderen HR-Bereiche liegen beim Durchschnitt unter einem Wert von drei, also in der unteren Hälfte der Beurteilungsskala. Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad in der Personalentwicklung hat zwar leicht zugenommen, verbleibt aber auf einem relativ niedrigen Niveau – und dies trotz geänderter Kompetenzen, meist großer Up- und Reskilling-Bedarfen und vielfältiger technologischer Möglichkeiten. Weniger als ein Viertel der Befragten (23 Prozent) sieht die PE-Funktionen im „grünen Bereich“ (hoher oder sehr hoher Digitalisierungsgrad).

Gleichauf und unverändert zu 2022 liegt das Personalcontrolling. Gerade im zahlen- und datengetriebenen Controllingbereich wäre es eigentlich relativ naheliegend, moderne Automatisierungs- und Analysetechnologien zu nutzen. Die Potenziale von Ansätzen wie etwa KI oder RPA werden aber aktuell von den Studienteilnehmenden im HR-Controlling selten genutzt, und wenn, dann meist nur in geringem Maße.

Die anderen untersuchten HR-Funktionen weisen einen noch etwas geringeren Digitalisierungsgrad auf. Das Schlusslicht bildet wie 2022 die strategische Personalplanung.

Auffällig ist, dass die Studienteilnehmenden mit einer Position als Personalleiterin oder Personalleiter in fast allen HR-Bereichen 2024 einen höheren Digitalisierungsgrad angeben als noch 2022. Eine Wahrnehmung, die die anderen Studienteilnehmenden so nicht teilen. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße ist der mittlere Digitalisierungsgrad bei den kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden erkennbar größer als noch 2022 – insbesondere im Bereich Personalverwaltung und -service.

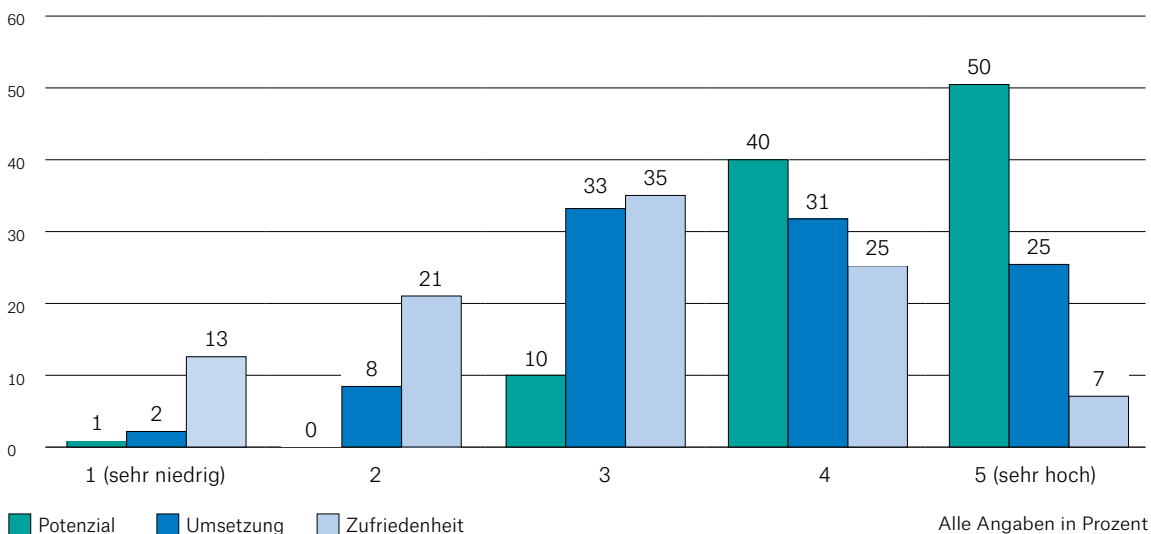
7. Zielerreichung der HR-Digitalisierung

Wie in Kapitel 2 dargestellt, stimmen sehr viele der Studienteilnehmenden der Aussage zu, dass die Digitalisierung ein klares Potenzial bietet, um die in Kapitel 3 aufgeführten spezifischen HR-Ziele besser zu erreichen (Durchschnitt 4,4). Diese Potenziale werden auf Basis der aktuellen Umsetzung aber noch nicht ausgeschöpft (Durchschnitt 3,7 nach 3,6 im Jahr 2022). Nur etwas mehr als die Hälfte (57 Prozent) stimmen der Aussage tendenziell zu, dass die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten besser erreicht wurden. Dabei zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zur HR-Digitalstrategie: Unternehmen, die zustimmen, eine definierte HR-Digitalstrategie zu haben, weisen einen deutlich höheren Zielerreichungswert von 4,2 auf.

Im Hinblick auf die Unternehmensgrößen sind die großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden mit einem durchschnittlichen Zielerreichungswert von 3,9 (unverändert zu 2022) zwar am weitesten, die kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden haben aber als einzige einen Sprung gemacht (Durchschnitt 3,6 nach zuvor nur 2,6).

Zwar haben die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten teils zu einer besseren Erreichung der HR-Ziele beigetragen, die befragten Personalerinnen und Personaler sind damit aber meist nicht zufrieden. Denn das Potenzial ist deutlich größer.

HR-Digitalisierung – Potenzial, Umsetzung und Zufriedenheit



Vor dem Hintergrund des ungenutzten Potenzials erklärt sich auch, dass zwar 56 Prozent der Aussage zustimmen (oder eher zustimmen), dass die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten besser erreicht werden, aber nur 32 Prozent mit der bisherigen Digitalisierung von HR im eigenen Unternehmen zufrieden (oder eher zufrieden) sind. Mit einem Mittelwert von 2,9 ist die Zufriedenheit mit dem Status quo im Durchschnitt eher gering. Dies ist aber zumindest ein kleiner Anstieg um 0,2 gegenüber 2022.

8. Enabler der HR-Digitalisierung

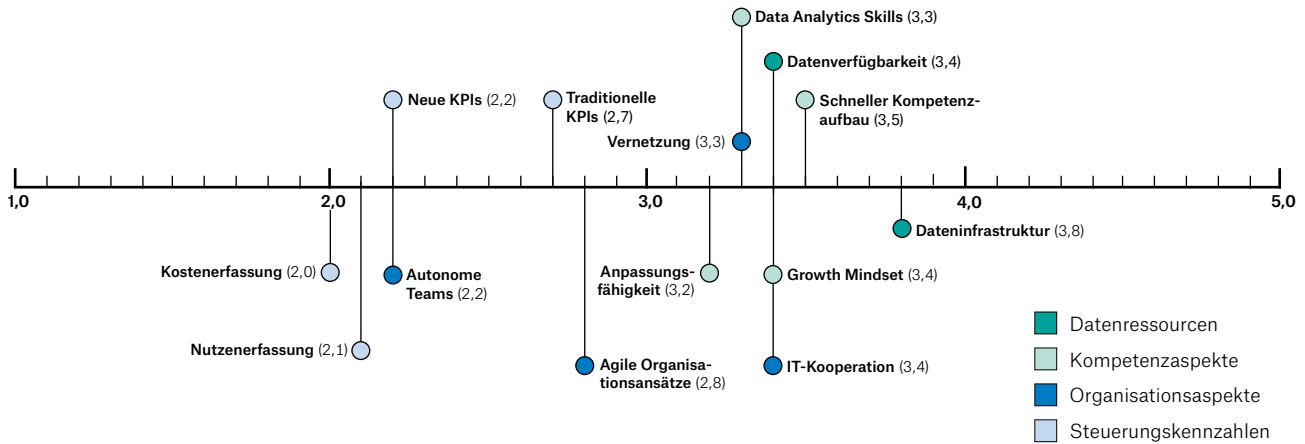
Die Digitalisierung der HR-Funktion kann nur gelingen, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen vorhanden sind. Im positiven Fall wirken diese Kontextfaktoren als Enabler einer erfolgreichen HR-Digitalisierung, im negativen Fall als Veränderungsbarrieren. In der Studie haben wir die folgenden Kategorien von Enablern unterschieden: a) kompetente, anpassungsfähige und nach Weiterentwicklung strebende Menschen, b) vernetzte, innovative und agile Organisationsansätze, c) zugängliche, hochwertige und genutzte Daten sowie d) zielführende und transparente Steuerungskennzahlen.

Bei den meisten der analysierten Rahmenbedingungen zeigt sich bei einer Betrachtung aller Studienteilnehmenden eine leicht positive Entwicklung in den letzten zwei Jahren. Der Durchschnittswert über alle 14 Digitalisierungsenabler ist minimal von 2,9 auf 3,0 gestiegen. Interessanterweise existiert hier aber eine deutliche Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Personalerinnen und Personaler und derjenigen von Vorständen und Geschäftsführern. Letztere sehen die Entwicklung in den letzten zwei Jahren skeptisch und beurteilen die Rahmenbedingungen kritischer.

Im Gesamtbild bewegt sich der Umsetzungswert der 14 Digitalisierungsenabler zwischen 2,0 und 3,8. Relativ am besten sieht es noch im Hinblick auf die Daten aus. Bei den beiden Aspekten Dateninfrastruktur und Datenverfügbarkeit zeigt sich auch die größte Verbesserung gegenüber 2022; der durchschnittliche Indexwert beträgt nun 3,6 (+0,3 gegenüber 2022). Zumindest über der Mittellinie bewegen sich die kompetenzspezifischen Enabler (3,3, +0,1). Die organisationsspezifischen Enabler (2,9) liegen darunter und haben sich sogar leicht negativ gegenüber 2022 entwickelt (-0,1). Am schwächsten sind die Steuerungskennzahlen ausgeprägt. Bei diesen liegt der durchschnittliche Indexwert sogar nur bei 2,2 (+0,1). Anscheinend vertrauen viele Unternehmen darauf, dass die Digitalisierungsaktivitäten schon zur Erreichung der HR-Ziele beitragen werden.

Damit die HR-Digitalisierung erfolgreich sein kann, müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Benötigt werden a) kompetente, anpassungsfähige und nach Weiterentwicklung strebende Menschen, b) vernetzte, innovative und agile Organisationsansätze, c) zugängliche, hochwertige und tatsächlich genutzte Daten sowie d) zielführende und transparente Steuerungskennzahlen.

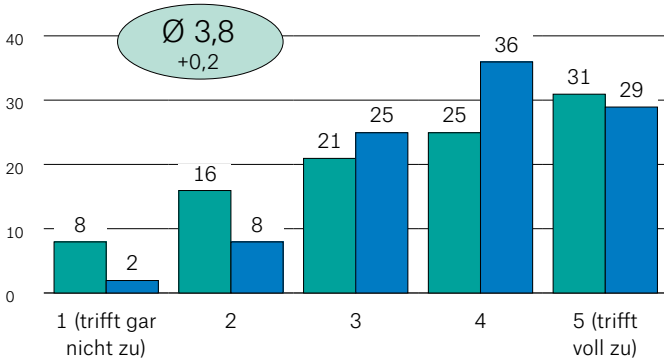
Enabler der HR-Digitalisierung



Bei allen diesen Enablern haben wir bei der Studiauswertung auch untersucht, welcher Zusammenhang zur Erreichung der HR-Digitalisierungsziele besteht (ohne Abbildung). Dabei zeigt sich bei allen Enablern ein positiver Zusammenhang. Es gilt immer, dass der Wert für die durchschnittliche Zielerreichung höher liegt, wenn der Enabler (voll) erfüllt ist. Den größten positiven Einfluss haben die Erfassung des Nutzens, die Messung der Zielerreichung mit neuen, spezifischen KPIs und die Etablierung von autonomen Teams. Alle drei sind Rahmenbedingungen, die aktuell von den meisten HR-Funktionen nicht erfüllt werden.

Dateninfrastruktur in HR

Aussage „Wir haben in HR die notwendige Infrastruktur, um Daten zu speichern und zur Verfügung zu stellen.“



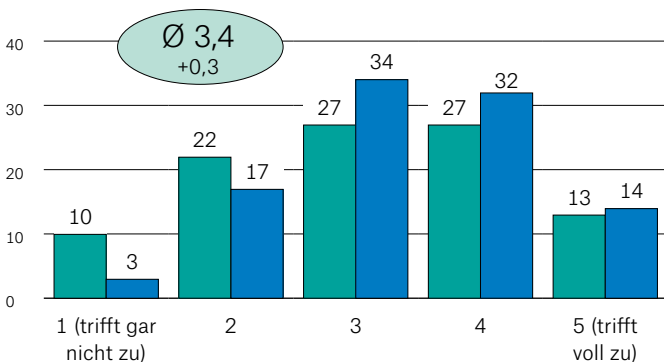
Ein wesentliches Element der Digitalisierung ist die immer größer werdende Menge an Daten, die (zum Teil real-time) für automatisierte und/oder individualisierte Prozesse sowie datenbasierte Entscheidungen genutzt werden. Um dieses Potenzial ausschöpfen zu können, braucht es eine entsprechende Infrastruktur, um Daten zu speichern und zur Verfügung zu stellen.

Mit einem Mittelwert von 3,8 (2022: 3,6) ist diese Rahmenbedingung bei den untersuchten Unternehmen am besten erfüllt. Immerhin bei zwei Dritteln trifft dies (eher) zu.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Datenverfügbarkeit und -qualität in HR

Aussage „Die Datenverfügbarkeit und Datenqualität in HR ist hoch.“

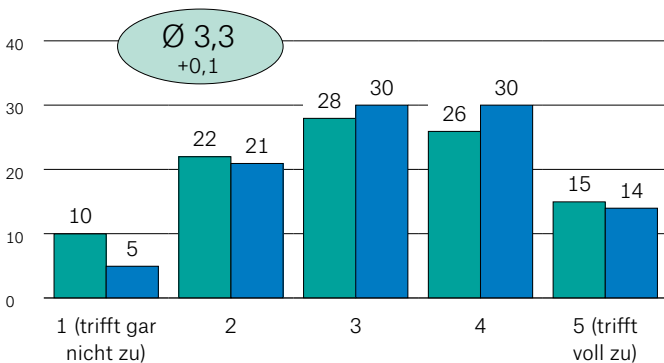


Das reine Speichern von Daten ist aber natürlich nicht ausreichend, vielmehr sollten diese auch eine entsprechende Qualität aufweisen und bedarfsgerecht verfügbar sein. Bei diesem Enabler zeigt sich die größte Weiterentwicklung in den letzten zwei Jahren. Der Mittelwert ist von 3,1 auf 3,4 gestiegen. Richtig gut („trifft zu“) sind aber nach wie vor nur wenige Unternehmen aufgestellt.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Data Analytics Skills in HR

Aussage „Wir haben in HR Mitarbeitende mit den notwendigen Skills, um Daten zu analysieren und Analyseergebnisse zu interpretieren.“



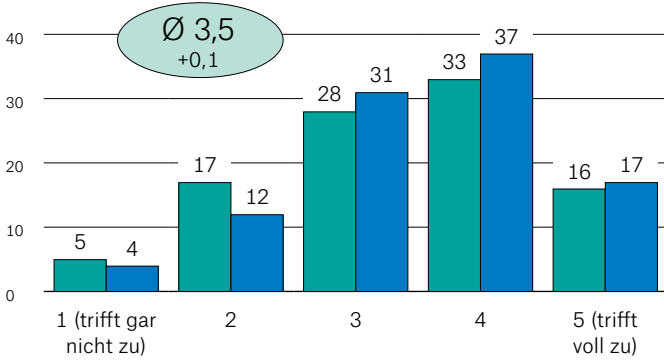
Es reicht aber auch nicht aus, hochwertige Daten zur Verfügung zu stellen, wenn die handelnden Personen nicht über die Kompetenzen verfügen, die Daten zu analysieren beziehungsweise die Analyseergebnisse zu interpretieren.

Im Hinblick auf diesen Erfolgsfaktor zeigt sich ein ähnliches Bild (Ø 3,3) wie bei der Datenverfügbarkeit. Die meisten HR-Funktionen sehen sich aktuell mehr oder weniger mittelmäßig aufgestellt.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Fähigkeit zum schnellen Kompetenzaufbau

Aussage „Wir können in HR schnell die notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Digitalisierung erlernen.“

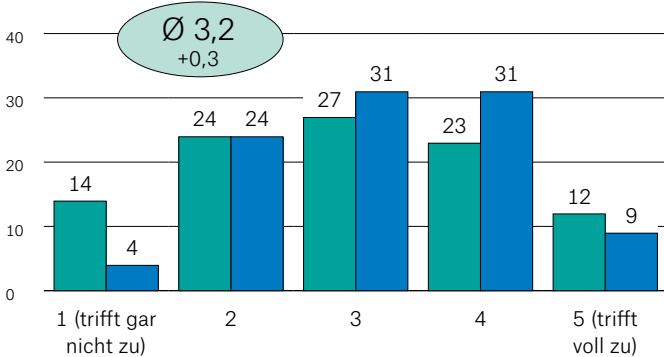


Aufgrund der steigenden Veränderungsdynamik und sinkenden Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen ist es für eine erfolgreiche digitale HR-Transformation auch nötig, dass (neu) benötigte Kompetenzen (in den letzten zwei Jahren zum Beispiel Prompt Engineering) schnell aufgebaut werden können. Mit einem Mittelwert von 3,5 ist diese Rahmenbedingung bei den untersuchten Unternehmen relativ gut erfüllt. Fortschritte haben hier insbesondere die großen Unternehmen gemacht.

Alle Angaben in Prozent

Anpassungsfähigkeit

Aussage „Wir können uns in HR schnell auf geänderte Anforderungen durch die Digitalisierung einstellen.“

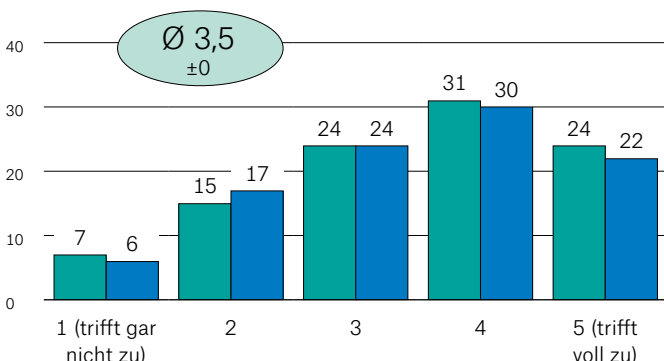


Generell (nicht nur bei Kompetenzen) ist es hilfreich, sich in unklaren und dynamischen Umfeldern schnell auf geänderte Anforderungen einstellen zu können. Im Zuge der Digitalisierung hat die Anpassungsfähigkeit weiter an Relevanz gewonnen. Bei diesem Erfolgsfaktor zeigt sich eine relativ deutliche Weiterentwicklung in den letzten zwei Jahren. Der Mittelwert ist um 0,3 auf 3,2 gestiegen. Das ist aber natürlich absolut gesehen nach wie vor ein mittelmäßiger Wert. Richtig gut („trifft zu“) sind nur wenige Unternehmen aufgestellt.

Alle Angaben in Prozent

Weiterentwicklungsorientierung (Growth Mindset)

Aussage „Die Menschen in HR stellen regelmäßig den Status quo infrage und streben danach, die HR-Prozesse und -Leistungen ständig weiterzuentwickeln.“

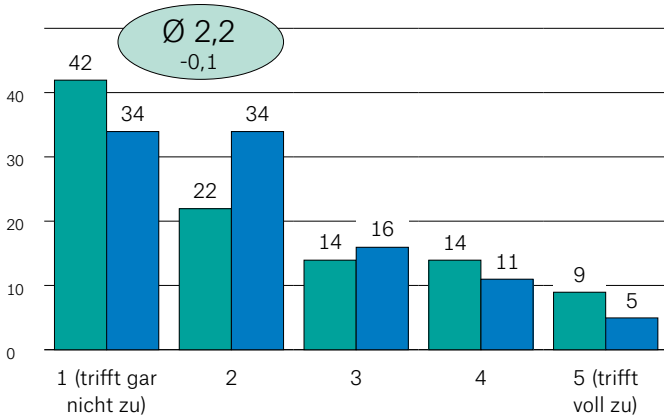


Ein Enabler für eine hohe Anpassungsfähigkeit ist ein sogenanntes „Growth Mindset“. Über eine solche Denkhaltung verfügen Menschen, die den Status quo immer wieder infrage stellen und danach streben, sich ständig weiterzuentwickeln. Im Hinblick auf diesen Digitalisierungsenabler sehen sich die befragten HR-Funktionen vergleichsweise gut aufgestellt (Durchschnitt 3,5). Immerhin eine knappe Mehrheit gibt an, dass dies für die HR-Mitarbeitenden zutrifft oder eher zutrifft. Seit 2022 hat sich diesbezüglich aber kaum etwas verändert.

Alle Angaben in Prozent

Autonome Teams

Aussage „Wir haben autonome Teams oder Geschäftsbereiche in HR, in denen wir experimentieren und neue Ansätze ausprobieren.“

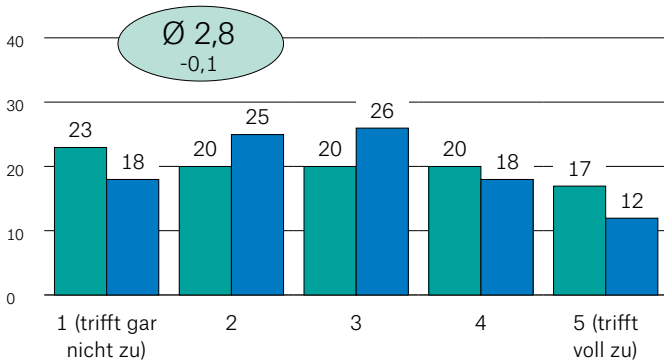


Ein organisatorischer Enabler für eine erfolgreiche digitale Transformation sind eigenständige, autonom agierende Teams, in denen auch mal mit neuen Dingen und Ansätzen experimentiert wird. Im Hinblick auf diesen Erfolgsfaktor sind die befragten HR-Funktionen sehr schwach aufgestellt (Ø 2,2) und sogar noch etwas schlechter als 2022. Bei gerade einmal 16 Prozent trifft dies (eher) zu.

2022 2024 Alle Angaben in Prozent

Agile Organisationsansätze

Aussage „Wir nutzen agile Formen der Zusammenarbeit in HR.“

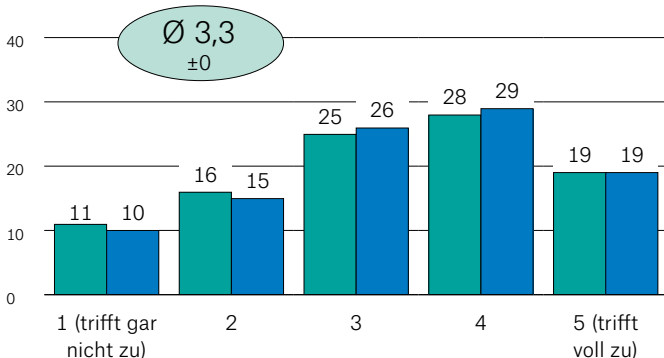


Ein organisatorischer Enabler für eine hohe Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung sind agile Ansätze der Zusammenarbeit. Auch im Hinblick auf diesen organisatorischen Erfolgsfaktor zeigen die Studienbefunde eher eine Verschlechterung als eine Verbesserung. Weniger als ein Drittel der Studienteilnehmenden nutzt (eher) agile Ansätze in HR.

2022 2024 Alle Angaben in Prozent

Abteilungsübergreifende Vernetzung

Aussage „Wir sind in HR mit anderen Unternehmensbereichen vernetzt, um bereichsübergreifende Projekte zur Digitalisierung durchführen zu können.“

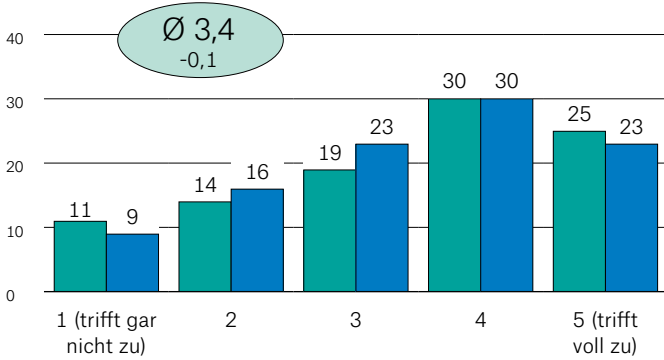


Personal ist eine Querschnitts- und Servicefunktion im Unternehmen. Dementsprechend benötigen Optimierungen der HR-Prozesse und -Leistungen häufig ein bereichs- und abteilungsübergreifendes Vorgehen. Im Hinblick auf diesen organisatorischen Erfolgsfaktor der Digitalisierung zeigt sich kaum eine Veränderung zu 2022. Die untersuchten HR-Funktionen beurteilen sich tendenziell leicht positiv (Ø 3,3).

2022 2024 Alle Angaben in Prozent

Kooperation mit der IT

Aussage „Wir arbeiten eng mit der IT zusammen, um adäquate IT-Lösungen für Personalprozesse zu gestalten.“

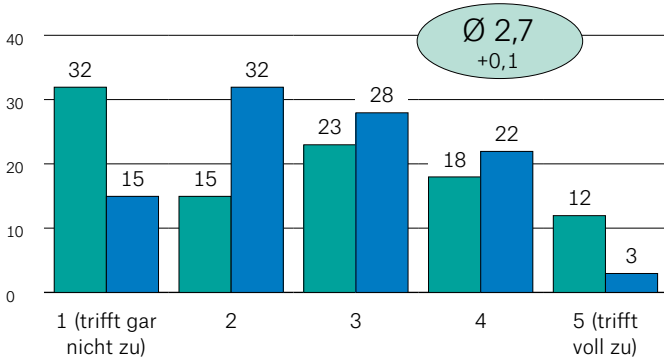


Weil es um ein technologiegetriebenes Thema geht, ist die enge Zusammenarbeit mit der IT einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung. Von den organisatorischen Anforderungen wird diese zwar am besten erfüllt, hier zeigen sich aber deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Große Unternehmen sehen dies eher positiv (Ø 4,1), kleine Unternehmen eher nicht (Ø 2,8).

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Traditionelle KPIs

Aussage „Wir nutzen traditionelle KPIs, um die Zielerreichung bei der Digitalisierung in HR zu messen.“

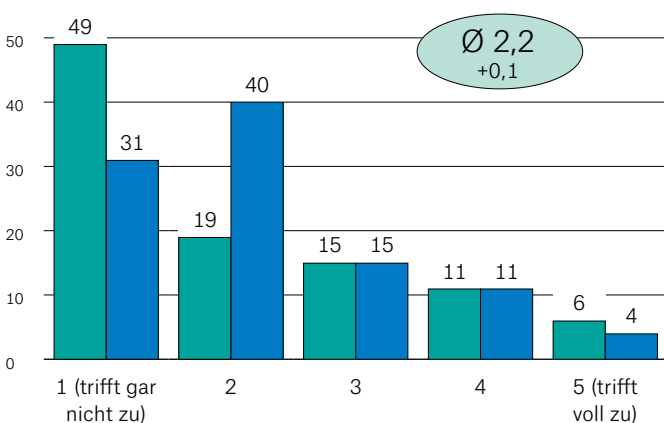


Getreu der bewährten Managementlogik, dass man nur steuern kann, was man auch misst, dürfte es für den Erfolg der Digitalisierung hilfreich sein, zu messen, ob beziehungsweise wie die umgesetzten Aktivitäten auch tatsächlich zur Zielerreichung beitragen. Zwar hat sich der Anteil der Unternehmen, die absolut gar nicht messen, erkennbar reduziert, aber nur ein Viertel der Unternehmen nutzt (eher) traditionelle Kennzahlen, um den Digitalisierungserfolg zu messen (Ø 2,7). Dabei gilt: je größer das Unternehmen, desto größer die durchschnittliche Umsetzung.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Neue KPIs

Aussage „Wir haben neue KPIs eingeführt, um die Zielerreichung bei der Digitalisierung in HR zu messen.“

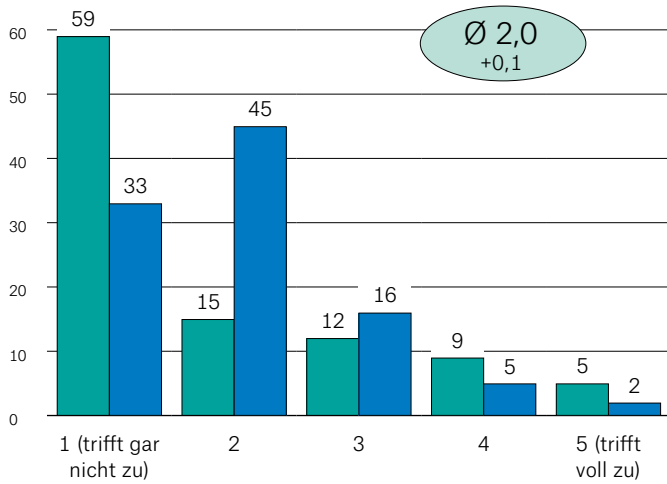


Aufgrund der Spezifika der Digitalisierung dürfte es sinnvoll sein, nicht nur mit traditionellen Kennzahlen zu arbeiten, sondern spezifische Digitalkennzahlen zu betrachten (zum Beispiel Clickraten, Verweildauern, Conversion Rates). Diesbezüglich sind die untersuchten Unternehmen noch einmal deutlich schlechter aufgestellt (Ø 2,2). Nur 15 Prozent der HR-Funktionen nutzen (eher) solche Kennzahlen. Auch hier gilt: je größer das Unternehmen, desto größer die durchschnittliche Umsetzung.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Kostenerfassung

Aussage „Wir erfassen die Kosten der Digitalisierung in HR über KPIs.“



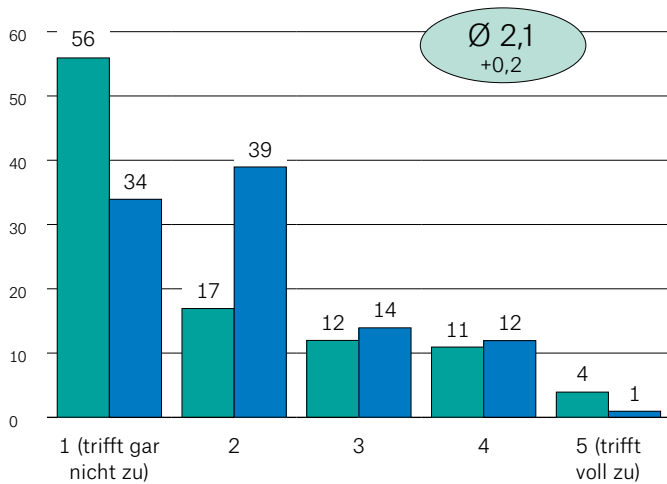
Zur Messung des Digitalisierungserfolgs ist es auch hilfreich, die Kosten der entsprechenden Maßnahmen(pakete) – zumindest grob – zu erfassen.

Eine solche Kostenerfassung findet aber auch 2024 nur in ganz wenigen Unternehmen statt (Ø 2,0). Der minimale Anstieg zu 2022 begründet sich darin, dass weniger „gar nicht“ zustimmen.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

Nutzenerfassung

Aussage „Wir erfassen die Kosten der Digitalisierung in HR über KPIs.“



Gleiches wie für die Kostenerfassung gilt auch für die Messung des Nutzens des Digitalisierungserfolgs. Auch hier ist es hilfreich, wenn – zumindest grobe – Daten darüber vorliegen, welcher Wert beziehungsweise Nutzen durch welche(s) Maßnahme(npaket) tatsächlich realisiert wird.

Aber auch der Nutzen der HR-Digitalisierungsaktivitäten wird nach wie vor nur von ganz wenigen der untersuchten Unternehmen gemessen (Ø 2,1). Auch auch hier sind es primär die Großunternehmen.

■ 2022 ■ 2024 Alle Angaben in Prozent

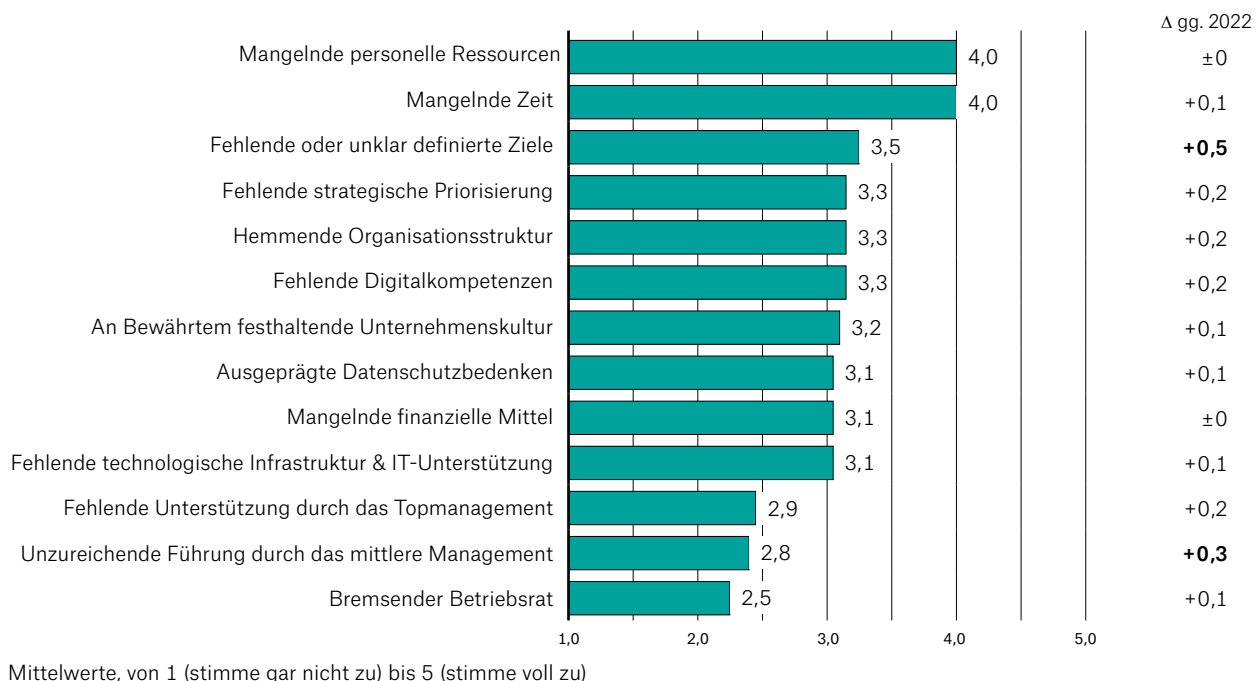
9. Barrieren der HR-Digitalisierung

Neben den zuvor dargestellten Enablern einer erfolgreichen HR-Digitalisierung wurde im Rahmen der Studie umgekehrt auch erhoben, welche Faktoren den Erfolg erschweren. Dabei kristallisieren sich wie bereits 2022 zwei primäre Barrieren heraus, die sich auch gegenseitig unterstützen.

Die größten Barrieren sind demnach die mangelnden personellen Ressourcen und die mangelnde Zeit. Den Personalfunktionen fehlt es sehr häufig an Personen, die sich um die HR-Digitalisierung kümmern können (73 Prozent stimmen dem zu, Durchschnitt 4,0). Bei den vorhandenen Personen fehlt es an der nötigen Zeit, sich neben dem HR-Tagesgeschäft und sonstigen HR-Projekten auch noch um Digitalisierungsaktivitäten zu kümmern (74 Prozent Zustimmung, Durchschnitt 4,0).

Barrieren der HR-Digitalisierung

In unserem Unternehmen wird die Digitalisierung in HR erschwert durch:



Am stärksten zugelegt hat der Aspekt einer fehlenden oder unklaren Zieldefinition. Der Mittelwert ist um 0,5 auf nun 3,5 angestiegen (58 Prozent Zustimmung). Ohne Ziele ist eine erfolgreiche HR-Digitalisierung aber kaum denkbar. Eng damit im Zusammenhang steht die Barriere einer fehlenden strategischen Priorisierung (Durchschnitt 3,3, +0,2 gegenüber 2022), denn ohne Ziele ist eine Priorisierung schwierig. Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit den mangelnden personellen und zeitlichen Ressourcen problematisch. Denn gerade wenn die Ressourcen knapp sind, muss die HR-Abteilung

bereit sein, andere Dinge wegzulassen oder zumindest weniger Aufwand dafür zu betreiben, um sich entsprechend um Digitalisierungsthemen zu kümmern. Dies fällt aber anscheinend vielen Personalerinnen und Personalern oder HR-Verantwortlichen schwer. Interessant, aber nicht überraschend, ist hierbei, dass diese beiden Barrieren sehr häufig von HR-Mitarbeitenden und -Führungskräften genannt werden, aber deutlich seltener von Geschäftsführenden und Personalleiterinnen oder Personalleitern.

Vor dem Hintergrund mangelnder personeller und zeitlicher Ressourcen ist die strategische Priorisierung der verschiedenen HR-Aktivitäten erfolgsentscheidend. Als Basis dafür braucht es klare HR-Digitalisierungsziele.

Passend dazu, dass sich die organisationsspezifischen Enabler in den letzten zwei Jahren auf niedrigem Niveau sogar leicht verschlechtert haben (siehe vorheriges Kapitel), wird die hemmende Organisationsstruktur von etwas mehr Studienteilnehmenden als Barriere der HR-Digitalisierung identifiziert (Durchschnitt 3,3, +0,2 gegenüber 2022). Erschwerend kommt oft eine zu sehr an Bewährtem festhaltende Unternehmenskultur hinzu. Beide Aspekte stehen einer schnellen, agilen Veränderung und einem Experimentieren mit neuen Ansätzen im Wege. Dies braucht es aber, wenn die HR-Digitalisierung erfolgreich sein soll.

Vier von zehn Unternehmen nennen fehlende Digitalkompetenzen als wichtige Barriere bei der Digitalisierung von HR im eigenen Unternehmen. Vielen HR-Abteilungen fehlen Menschen mit ausgeprägten Digitalkompetenzen; der Aufbau solcher Fähigkeiten kostet jedoch Zeit – und die ist knapp. Hier dürfte auch der umkämpfte Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle spielen, denn die relativ wenigen HR-Digitalisierungsexperten sind bei sehr vielen Unternehmen gefragt.

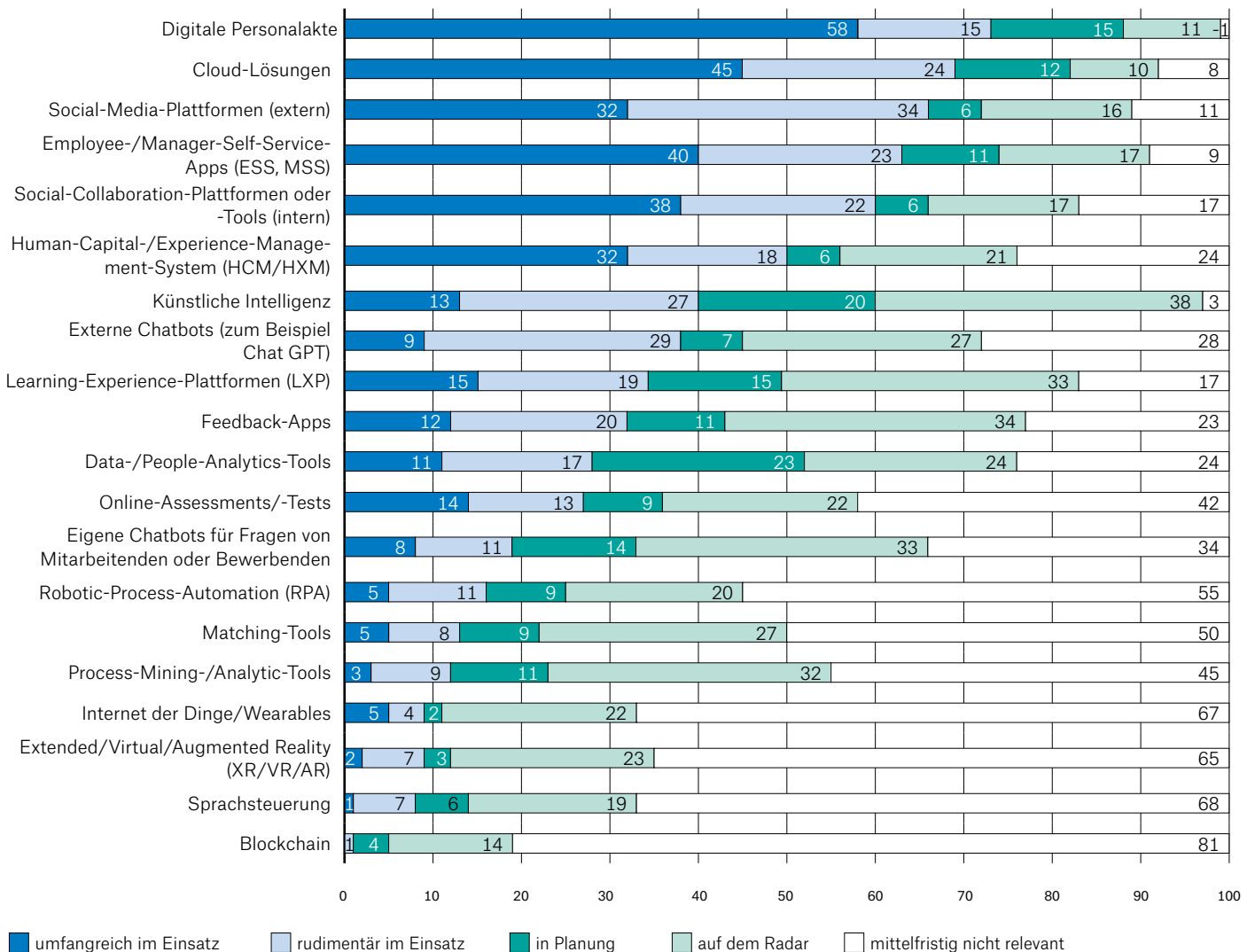
Für manche Leserinnen und Leser vielleicht überraschend, landen mangelnde finanzielle Mittel, ausgeprägte Datenschutzbedenken und insbesondere ein bremsender Betriebsrat relativ weit hinten im Ranking der Barrieren einer erfolgreichen HR-Digitalisierung. Diese Punkte werden zwar häufig in der Presse genannt, spielen bei den untersuchten Unternehmen jedoch keine besonders dominante Rolle – auch wenn sie in Einzelfällen durchaus bewirken können, dass Initiativen und Maßnahmen zur HR-Digitalisierung ausgebremst werden.

Im Gegensatz zur sonstigen öffentlichen Diskussion spielen fehlende finanzielle Mittel, ausgeprägte Datenschutzbedenken und ein bremsender Betriebsrat keine dominante Rolle.

10. Technologien im Rahmen der HR-Digitalisierung

Zur Digitalisierung von HR können verschiedenste Technologien genutzt werden. Im Rahmen unserer Studie haben wir untersucht, welche Technologieansätze aktuell wie umfangreich im Einsatz sind oder sich in der Planung befinden. Die folgenden Befunde liefern einen Indikator, welche Technologien gegebenenfalls stärker in den eigenen Fokus rücken sollten. Es ist aber auch wichtig zu betonen, dass es nicht nötig ist, zwingend alle diese Technologien zu nutzen, sondern dass diejenigen genutzt werden sollten, die am besten der Erreichung der HR-Ziele dienen und deren Einsatz auch wirtschaftlich sinnvoll ist.

Technologien der HR-Digitalisierung

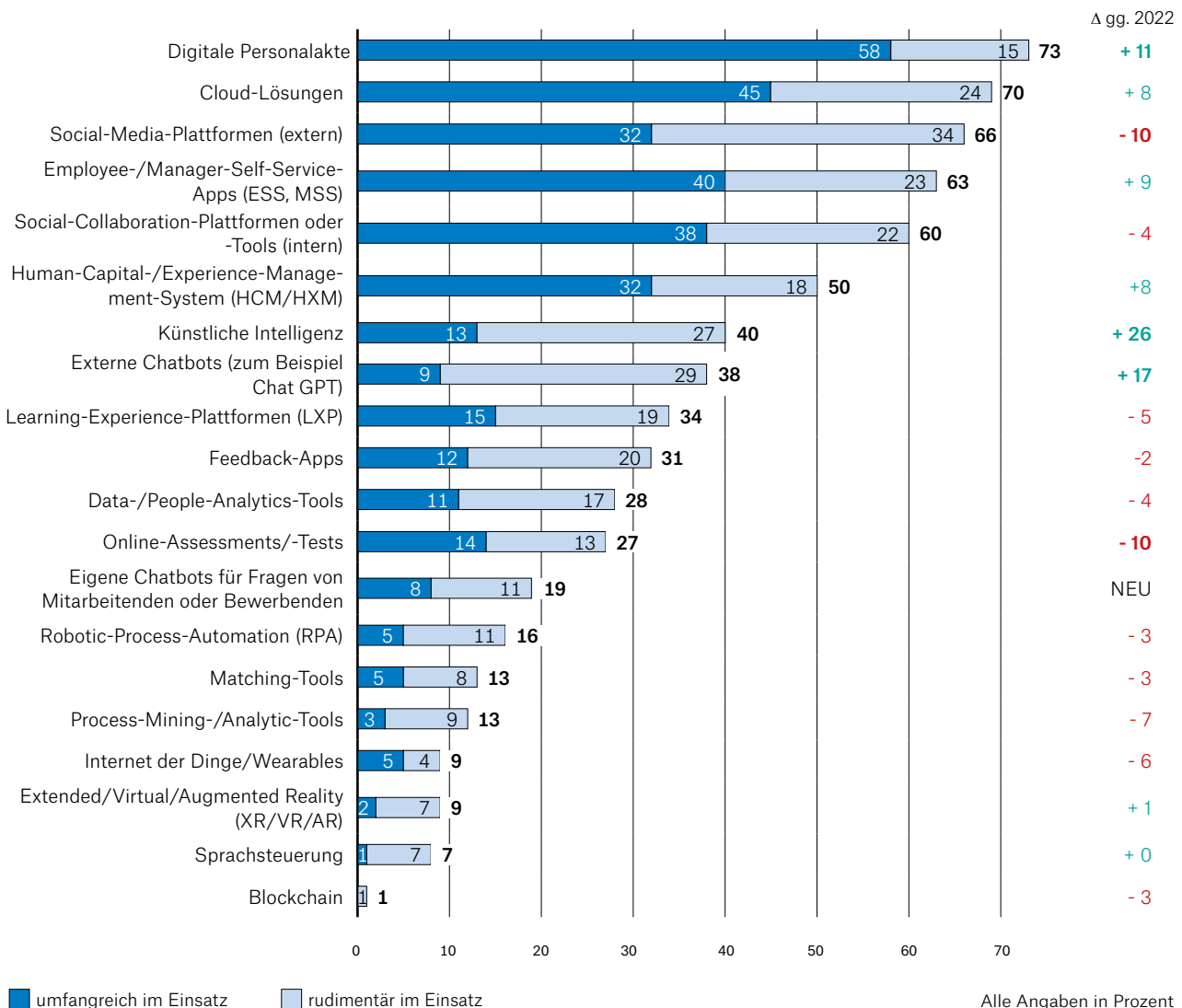


Alle Angaben in Prozent; Abweichungen in den Summen ergeben sich aufgrund von Rundungen.

Bei einer Betrachtung aller untersuchten Technologien, die zumindest rudimentär im Einsatz sind, ist eine Verschiebung an den Spitzenpositionen erkennbar. Passend dazu, dass die Personalverwaltung im Jahr 2024 die am weitesten digitalisierte HR-Funktion ist, haben die digitale Personalakte und Cloud-Lösungen – als zentrale Basistechnologien für digitale HR-Prozesse – die ersten beiden Plätze im Ranking übernommen. Der Einsatzgrad liegt bei 73 und 70 Prozent, was einem Zuwachs von elf und acht Prozent im Vergleich zu 2022 bedeutet.

Erst dahinter folgen externe Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, LinkedIn oder Xing (66 Prozent) und interne Social-Media-Plattformen wie MS Teams, Zoom, IBM Connectons, Jira oder Slack (dann oft Social Collaboration genannt) mit 60 Prozent Einsatzhäufigkeit. Durchaus überraschend ist hier der doch relativ deutliche Rückgang gegenüber 2022 um zehn beziehungsweise vier Prozent. Über die Ursachen kann aufgrund der Studiendaten nur spekuliert werden. Zum einen könnte die Relevanz nach den Corona-Jahren wieder etwas zurückgegangen sein, zum anderen kann es auch an der etwas unterschiedlichen Zusammensetzung der Studienteilnehmenden liegen.

Eingesetzte Technologien der HR-Digitalisierung 2024 versus 2022



Wie zu erwarten, verzeichnet der Einsatz von KI den stärksten Zuwachs gegenüber 2022. Der Anteil der Unternehmen, die KI zumindest rudimentär im Einsatz haben, ist um 26 Prozent auf nun 40 Prozent gestiegen (davon aber nur 13 Prozent umfangreich im Einsatz). Unter Berücksichtigung der Aufmerksamkeit, die dieser Technologiebereich seit dem Launch von Chat GPT im November 2022 erfahren hat, hätte durchaus ein noch höherer Anteil erwartet werden können. Allerdings befinden sich weitere 20 Prozent in der Planung des KI-Einsatzes, und 40 Prozent haben KI zumindest „auf dem Radar“. Nur drei Prozent der Studienteilnehmenden geben an, dass KI mittelfristig nicht relevant sei, im Jahr 2022 waren dies noch 39 Prozent.

Die Technologie mit dem stärksten Zuwachs in den letzten zwei Jahren ist künstliche Intelligenz. Überraschend ist, dass trotz des aktuellen Hypes und der unbestreitbaren Relevanz bisher lediglich 40 Prozent der HR-Funktionen KI zumindest rudimentär einsetzen.

Passend zum Hype um Chat GPT und Co. hat auch der Einsatz externer Chatbots deutlich zugenommen (+17 Prozent). Ebenfalls deutliche Zuwächse gegenüber 2022 gab es bei Employee- und Manager-Self-Service-Apps (ESS und MSS) sowie bei Human-Capital- und Experience-Management-Systemen (HCM und HXM), wie etwa SAP Success Factors, Oracle und Workday. Bei diesen beiden Technologien zeigt sich eine klare Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Während die großen Unternehmen sehr häufig über ein solches System verfügen, ist das bei kleinen Unternehmen selten.

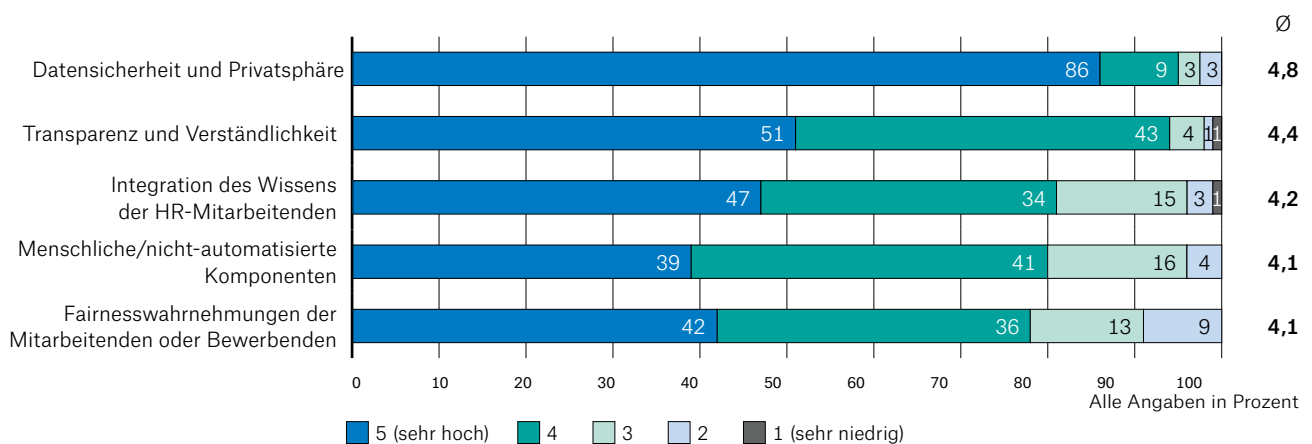
Wenig überraschend finden sich Technologien wie Blockchain (vier Prozent), Sprachsteuerung (sechs Prozent), Virtual und Augmented Reality (acht Prozent) unverändert ganz hinten im Ranking. Diese Technologien werden nur von wenigen Unternehmen in der HR-Funktion eingesetzt beziehungsweise ausprobiert.

KI-Einführungskriterien

Bei den 82 Unternehmen, die KI im Einsatz oder zumindest in der Planung haben, wurde in der 2024er-Studie zusätzlich erhoben, in welchem Ausmaß sie bei der Einführung von KI in HR auf „menschliche“ Kriterien achten. Wie die Abbildung zeigt, ist die Relevanz aller fünf untersuchten KI-Einführungskriterien hoch bis sehr hoch. Datensicherheitsaspekte und der Schutz der Privatsphäre spielen bei fast allen Befragten eine sehr große Rolle (Mittelwert: 4,8; keines der Items in der gesamten Studie hat einen höheren Wert). Aus der Studie lässt sich jedoch nicht beantworten, welcher Anteil sich ergibt, weil geltende Gesetze wie etwa die DSGVO berücksichtigt werden oder weil dies aus eigenem Bestreben geschieht.

Auch die Transparenz und Verständlichkeit der zu implementierenden KI-Lösung werden von 94 Prozent als wichtig erachtet – wenn auch teilweise etwas weniger wichtig als das zuvor genannte Kriterium. Der absoluten Mehrheit der Befragten scheint klar zu sein, dass transparente Algorithmen, nachvollziehbare Entscheidungsprozesse und eine offene Kommunikation über die konkrete Verwendung der KI-Systeme und -Daten dazu beitragen, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und die Akzeptanz der Technologie zu fördern.

Relevanz verschiedener KI-Einführungskriterien



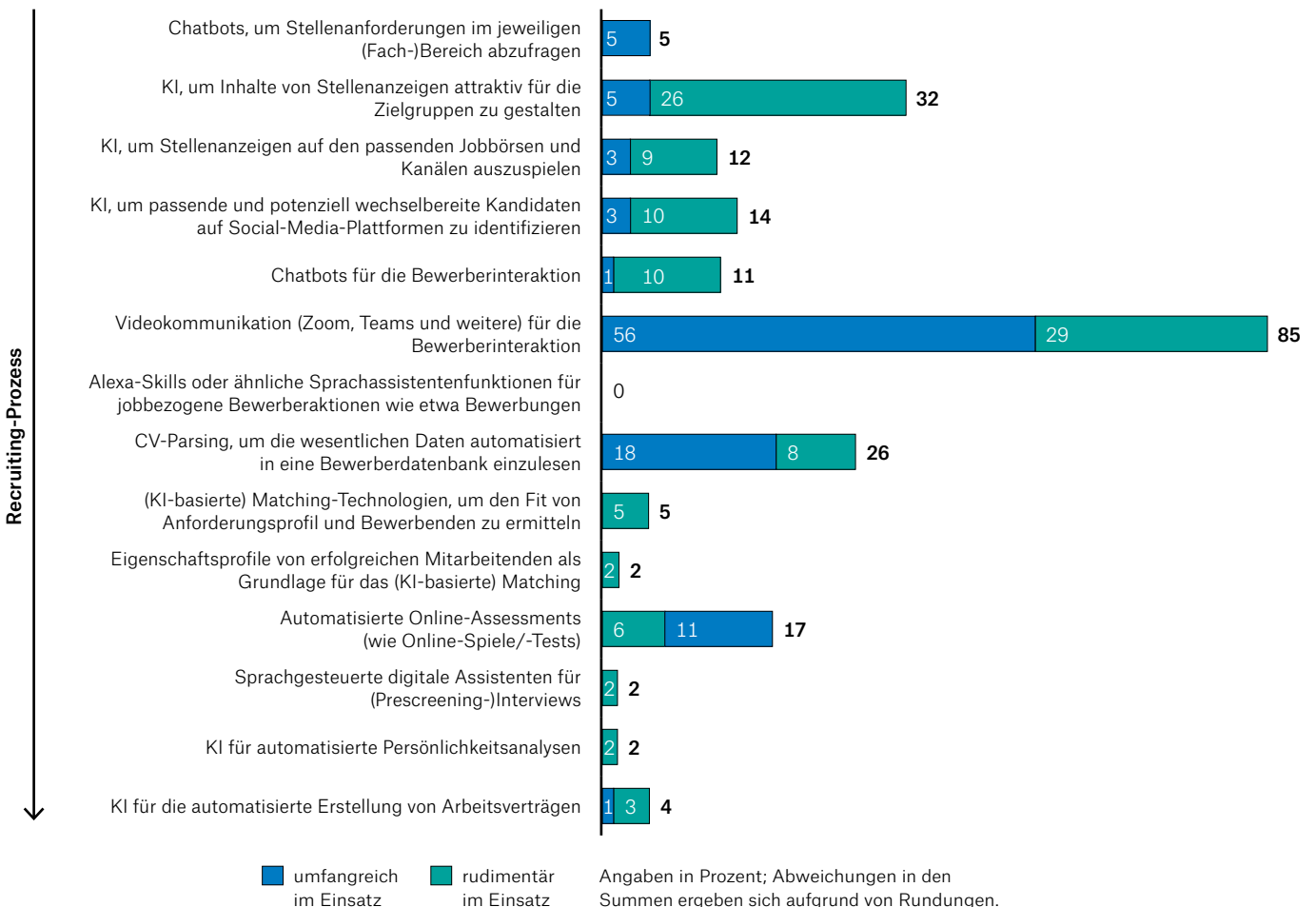
Auch die anderen drei untersuchten Kriterien werden von den Befragten bei der Einführung von KI-Lösungen im HR-Bereich beachtet (jeweils zirka 80 Prozent). Lediglich das Ausmaß der Relevanz variiert leicht (siehe Abbildung). So wird das Wissen der HR-Mitarbeitenden berücksichtigt und integriert (zum Beispiel in Bezug auf Anforderungsanalyse, Entwicklung, Validierung, Test, Schulung oder kontinuierliche Optimierung), damit die entwickelten KI-Systeme nicht nur technisch ausgereift, sondern auch praktisch relevant und an den Bedürfnissen der Anwenderinnen und Anwender ausgerichtet sind. Auch andere menschliche Komponenten spielen eine wichtige Rolle, darunter der Umgang mit Ängsten vor Jobverlust, eine klare Kommunikation und das Angebot von Schulungen. Die wahrgenommene Fairness der Mitarbeitenden sowie der externen Bewerbenden sind ebenfalls von Bedeutung. Einerseits sind diese Befunde erfreulich. Andererseits könnte die ausgeprägte Beachtung all dieser Aspekte in Kombination mit dem häufigen Fehlen autonom agierender Teams, in denen auch mal mit neuen Ansätzen experimentiert wird (siehe Kapitel 8), auch ein Grund für die langsamen Fortschritte sein.

11. Fokusthema: Technologien im Recruiting

Im Rahmen der aktuellen Studie wurde tiefer in das Recruiting eingestiegen und erhoben, inwieweit verschiedene Technologien oder Ansätze ganz konkret für einzelne Aktivitäten der Personalbeschaffung und -auswahl eingesetzt werden. Diese Frage wurde allerdings nur den 94 Studienteilnehmenden gestellt, die in einer Filterfrage explizit angegeben haben, den Technologieeinsatz im Recruiting beurteilen zu können. In der Abbildung sind die abgefragten Technologieansätze grob in der Reihenfolge des typischen Recruitingprozesses abgebildet – beginnend mit Technologien, die bei der Erstellung von Stellenanzeigen helfen, bis hin zu Technologien zur automatischen Erstellung von Arbeitsverträgen.

Es zeigt sich sehr deutlich, dass die Videokommunikation für die Bewerberinteraktion die einzige der abgefragten Technologien ist, die bei den meisten Unternehmen mindestens rudimentär im Einsatz ist (85 Prozent). Zoom, Teams, Webex und Co. haben

Eingesetzte „neuere“ Technologien im Recruiting



sich anscheinend im Zuge der Covid-19-Pandemie etabliert und werden weiterhin auch im Recruiting eingesetzt.

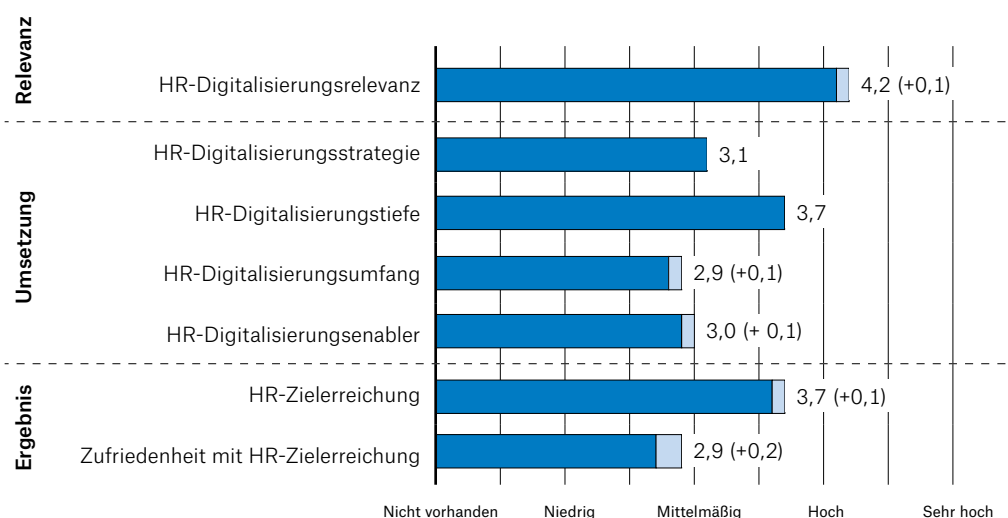
Alle anderen der abgefragten Technologieansätze sind bei weniger als einem Drittel der Studienunternehmen im Einsatz. 32 Prozent nutzen KI, um Inhalte von Stellenanzeigen attraktiv für die Zielgruppen zu gestalten. 26 Prozent nutzen CV-Parsing, um die wesentlichen Daten automatisiert in eine Bewerberdatenbank einzulesen, 17 Prozent setzen automatisierte Online-Assessments (zum Beispiel Online-Spiele/-Tests) ein, 14 Prozent nutzen KI, um passende und potenziell wechselbereite Kandidaten auf Social-Media-Plattformen zu identifizieren, zwölf Prozent nutzen KI, um Stellenanzeigen auf den passenden Jobbörsen und Kanälen auszuspielen, und elf Prozent haben Chatbots für die Bewerberinteraktion etabliert.

Alle anderen Technologieansätze liegen unter fünf Prozent, sind also bei maximal jedem zwanzigsten Unternehmen im Einsatz. Alexa-Skills oder ähnliche Sprachassistentenfunktionen nutzt keines der befragten Unternehmen für jobbezogene Bewerberaktionen.


12. Zusammenfassung

Um eine umfassende Einordnung der Studienergebnisse zu ermöglichen, haben wir die vielfältigen und detaillierten Einzelbefunde zum Abschluss noch einmal in aggregierter Form zusammengefasst. Hierfür wurden zum Teil einzelne Bereiche mit mehreren Items zu einem Bereichsindex aggregiert. Beispielsweise wurden die diversen Enabler zu einem Gesamt-Enabler-Index zusammengefasst. Dieser beschreibt den Durchschnitt aller 145 Studienteilnehmenden für alle 14 Items in diesem Bereich.

Gesamtbetrachtung



Durchschnittswerte über alle Subfragen in den jeweiligen Bereichen

 Zunahme gegenüber 2022

Die hohe Relevanz des Themas hatten die Studienteilnehmenden bereits 2022 erkannt. Nach einer weiteren leichten Zunahme liegt die HR-Digitalisierungsrelevanz nun bei einem Wert von 4,2. Die Studienteilnehmenden sehen in der Digitalisierung also einen großen Hebel, um die HR-Ziele im eigenen Unternehmen besser zu erreichen.

Dementsprechend sind auch viele Unternehmen dabei, HR digitaler aufzustellen. Allerdings offenbaren die Studienbefunde auch, dass die Umsetzung noch nicht der Relevanz entspricht und nur in „Trippelschritten“ vorankommt. Der Mittelwert von 3,1 für eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie liegt unverändert zum Jahr 2022.

Der relativ hohe Wert von 3,7 bei der HR-Digitalisierungstiefe ergibt sich daraus, dass zumindest viele Unternehmen Daten digital speichern und bearbeiten, digitale Kommunikationskanäle nutzen und bestehende HR-Prozesse automatisieren. Dass die HR-Digitalisierungstiefe aber weder im hohen Wertebereich liegt noch gegenüber 2022 erkennbar zugenommen hat, liegt daran, dass die tiefergehenden, transformativen Potenziale digitaler Technologien auch 2024 meist noch nicht realisiert wurden. Nach wie vor wird Digitalisierung in vielen HR-Funktionen lediglich als Ansatz zur Optimierung der Ist-Prozesse, -Produkte und -Services benutzt und zu selten als Chance gesehen, das Alte ganz neu zu denken und aufzusetzen.

Der Indexwert von 2,9 (+0,1 gegenüber 2022) beim HR-Digitalisierungsumfang erklärt sich dadurch, dass nach wie vor lediglich die Personalverwaltungs- und Recruitingprozesse in etwas größerem Umfang digitalisiert sind. Bei den anderen HR-Teilfunktionen ist das Digitalisierungsniveau dagegen auch 2024 relativ gering. Natürlich geht es nicht darum, möglichst viel oder gar alles zu digitalisieren, aber es gibt zweifellos auch in den anderen HR-Funktionen noch ungenutzte Möglichkeiten, um digitale Technologie zur Erreichung der HR-Ziele zu nutzen.

Die minimalen Umsetzungsschritte gegenüber 2022 zeigen sich auch bei den HR-Digitalisierungsenablern. Hier sind die HR-Bereiche nach wie vor mittelmäßig aufgestellt (3,0 beziehungsweise +0,1 gegenüber 2022). Noch am besten sieht es im Hinblick auf die Datenressourcen aus. Bei den nötigen Kompetenzen und insbesondere den organisatorischen Voraussetzungen gibt es klare Optimierungspotenziale. Schwach ausgeprägt ist nach wie vor die Steuerung, viele Unternehmen gehen die HR-Digitalisierung im „Blindflug“ an und vertrauen darauf, dass die Digitalisierungsaktivitäten schon zur Erreichung der HR-Ziele beitragen.

Passend zu den „Trippelschritten“ bei der Umsetzung ist auch die Entwicklung bei der Zielerreichung leicht positiv. Der Mittelwert von immerhin 3,7 bei der HR-Zielerreichung (+0,1 gegenüber 2022) zeigt, dass die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten immerhin mehrheitlich zu einer besseren Erreichung der HR-Ziele beigetragen haben. Dies stellt die Studienteilnehmenden aber noch nicht zufrieden. Trotz eines erkennbaren Anstiegs (+0,2 gegenüber 2022) liegt die Zufriedenheit mit der HR-Zielerreichung mit einem Wert von 2,9 unterhalb von mittelmäßig. Es gibt somit klare Optimierungspotenziale, und es wird spannend zu beobachten, ob die Entwicklung in den nächsten Jahren weiterhin nur in Trippelschritten vorankommt oder einige HR-Bereiche doch noch zu einem großen Digitalisierungssprung ansetzen. ■■■

Initiatoren der Studie



MATTHIAS HALLER ist Redakteur beim Personalmagazin und initiierte und leitete das Studienprojekt. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit den Themen Strategie, Führung und HR-Software.



REINER STRAUB ist Herausgeber des Personalmagazins und Mitinitiator der Studie mit dem Anspruch, einen umfassenden, neutralen und wissenschaftlichen Blick auf die Digitalisierung von HR zu werfen.

Wissenschaftliche Durchführung und Auswertung



PROF. DR. THORSTEN PETRY ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Rhein-Main. Als Forscher, Redner und Berater beschäftigt er sich seit vielen Jahren mit dem Einfluss der Digitalisierung auf das Personalmanagement und ist Herausgeber des Standardwerks „Digital HR“.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN ist Professor für Personalmanagement und Führung an der Universität Mannheim. Er ist Autor zahlreicher nationaler und internationaler Veröffentlichungen mit Schwerpunkten in den Themenbereichen Personalstrategie, People Analytics und Führung.