

Benchmarking-Studie
zum Digitalisierungsgrad von HR

Unzufriedenheit trotz Digitalisierungserfolgen

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

Management Summary

Ohne jeden Zweifel waren die vergangenen und werden die kommenden Jahre sehr stark von einer zunehmenden Digitalisierung geprägt. Dies betrifft auch die Personalfunktion (HR) in den Unternehmen. Neben der Unterstützung und Mitgestaltung der digitalen Transformation des Unternehmens muss sich HR auch um die Digitalisierung der eigenen Funktion kümmern. Diesen Prozess möchten wir mit der vorliegenden „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“ unterstützen und in den kommenden Jahren begleiten. Das Ziel ist es, den jeweiligen Status-quo der Umsetzung zu ermitteln, Entwicklungen aufzuzeigen und Handlungsfelder sowie Optimierungspotenziale zu identifizieren. Damit möchten wir den handelnden Akteuren Transparenz und Unterstützung im HR-Digitalisierungsprozess bieten.

An der vorliegenden Studie haben 345 Unternehmensvertreter aus dem Personalbereich sowie Geschäftsführer 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 ist aus Sicht der Befragten weitgehend unstrittig. Die Nutzung digitaler Technologien wird als wichtiger Hebel angesehen, um die HR-Ziele im eigenen Unternehmen besser zu erreichen.
- Die befragten Personaler sehen die HR-Abteilung selbst als wichtigsten Treiber der HR-Digitalisierung an.
- Die Studienteilnehmer geben an, dass die bisherigen HR-Digitalisierungsaktivitäten zu einer besseren Erreichung der HR-Ziele beigetragen haben. Sie sind aber mit der Zielerreichung noch nicht zufrieden, weil das Optimierungspotenzial deutlich größer wahrgenommen wird.
- Ein Grund für diese Unzufriedenheit mit dem bisher Erreichten dürfte darin liegen, dass es noch häufiger an einer definierten und mit der jeweiligen Unternehmensstrategie abgestimmten HR-Digitalisierungsstrategie oder einer Road-Map zu deren Umsetzung fehlt.
- Während die Recruiting- und (mit Abstrichen) die Personalverwaltungsprozesse bereits in größerem Umfang digitalisiert sind, ist das Digitalisierungsniveau bei den anderen HR-Teilfunktionen noch relativ gering.
- Daten digital zu speichern und zu bearbeiten, digitale Kommunikationskanäle zu nutzen und bestehende HR-Prozesse zu automatisieren, gehören heute zum Standard in vielen HR-Funktionen. Die tiefergehenden, transformativen Potenziale digitaler Technologien sind aber oft noch nicht realisiert. Der Fokus lag bisher eher auf der Optimierung der Ist-Prozesse, -Produkte und -Leistungen.
- Bei den eingesetzten Technologien haben sich interne und externe Social-Media-Plattformen, die digitale Personalakte, Cloud-Ansätze sowie Self-Service-Apps weitgehend als Standard in HR etabliert. Bei relativ neuen Technologien wie Künstliche Intelligenz, Blockchain oder Virtual/Augmented Reality zeigt sich dagegen eine relativ große Zurückhaltung.

- Die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung sind häufig nicht ausreichend gegeben. Am besten werden vergleichsweise noch die notwendigen Datenressourcen bewertet, die kompetenz- und organisationsspezifischen Enabler bewegen sich auf einem leicht niedrigeren Niveau. Hinsichtlich der Steuerung gibt es großen Verbesserungsbedarf.
- Viele HR-Digitalisierungsaktivitäten stocken aufgrund fehlender personeller und zeitlicher Ressourcen. Oft fehlt es an einer strategischen Priorisierung. Und auch eine hemmende Organisationsstruktur und eine an Bewährtem festhaltende Unternehmenskultur bremsen die Weiterentwicklung.

Insgesamt zeigt die Studie, dass das Thema im HR-Bereich angekommen ist und die meisten Unternehmen entsprechende Digitalisierungsaktivitäten gestartet bzw. umgesetzt haben. Dies hat auch (bereits) Erfolge gezeigt. Gleichzeitig ist aber – wenig überraschend – auch zu erkennen, dass es zwischen den verschiedenen Unternehmen große Unterschiede gibt. Neben Digitalisierungsvorreitern gibt es auch HR-Bereiche, die bisher relativ wenig unternommen bzw. erreicht haben. Trotz der erzielten Erfolge zeigt sich in vielen Bereichen eine größere Unzufriedenheit mit dem Status-quo. Mögliche Ursachen dafür bzw. Ansatzpunkte zur zukünftigen Optimierung offenbart die vorliegende „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 Teilnehmer der Studie**
Wie ein fundiertes Bild der Digitalisierung von HR in Unternehmen in Deutschland entsteht
- 07 Relevanz der Digitalisierung für HR**
Welches Potenzial die Digitalisierung zur Zielerreichung birgt
- 09 HR-Digitalisierungsstrategie**
Inwieweit Relevanz und Strategie zusammenpassen
- 10 HR-Digitalisierungstiefe**
Welche Aktivitäten der Personalfunktion digitalisiert sind
- 11 HR-Digitalisierungsgrad**
So steht HR im Vergleich zum Gesamtunternehmen
- 14 Zielerreichung der HR-Digitalisierung**
So stehen die einzelnen HR-Funktionen im Vergleich
- 15 Treiber der HR-Digitalisierung**
Wer bzw. was die Veränderung antreibt
- 17 Enabler der HR-Digitalisierung**
Von diesen Rahmenbedingungen hängt der Erfolg ab
- 22 Barrieren der HR-Digitalisierung**
Woran die Digitalisierung am häufigsten hakt
- 24 Technologien im Rahmen der HR-Digitalisierung**
Welche Technologien Unternehmen bereits im Einsatz haben
- 26 Zusammenfassung**
Was HR-Verantwortliche mitnehmen sollten
- 28 Impressum**
Die Köpfe hinter der Studie

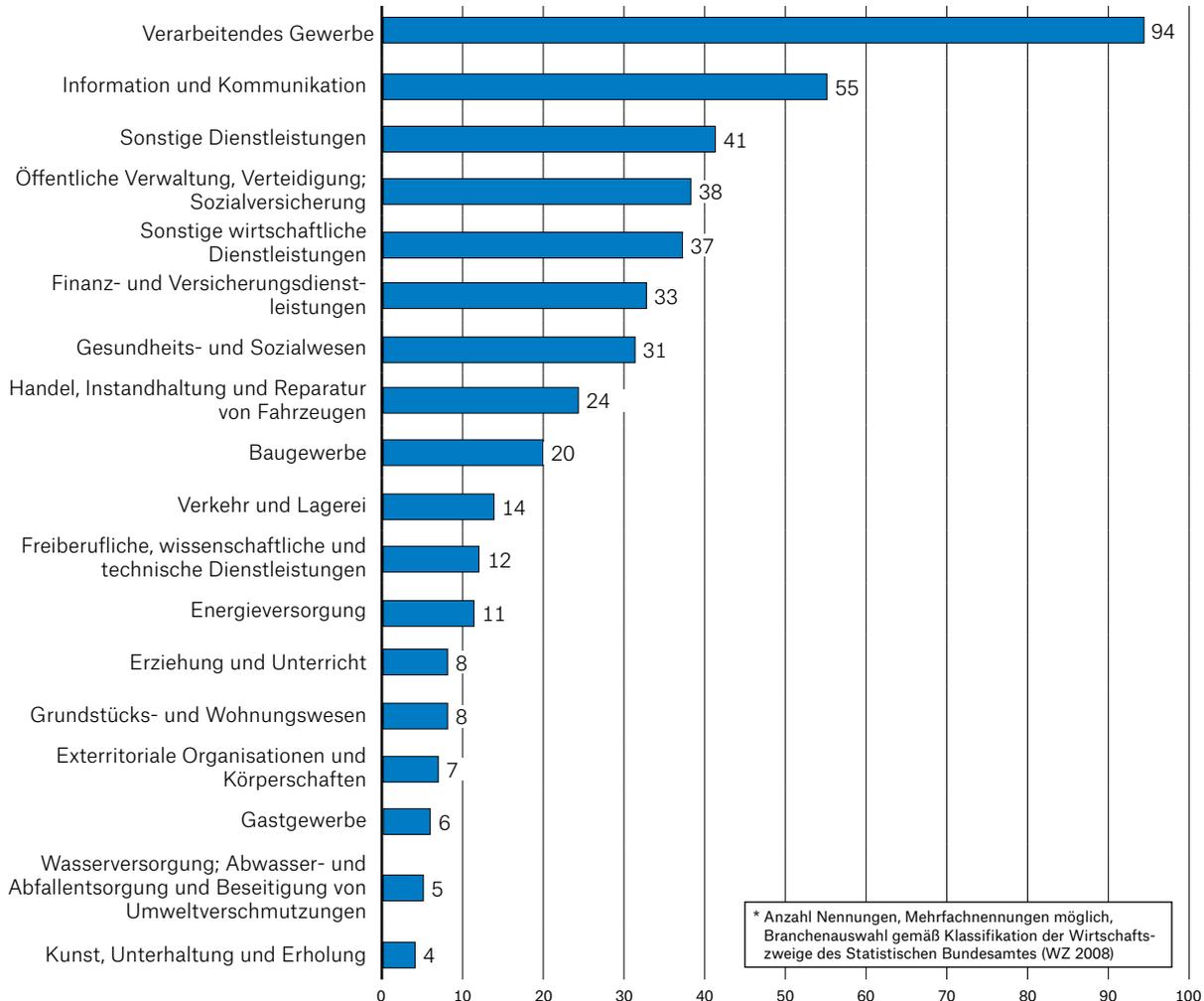
1. Zielsetzung, Design und Teilnehmer der Studie

Im Zuge der schnell voranschreitenden Technologieentwicklung wird seit einigen Jahren von einer digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft gesprochen. Immer mehr Unternehmen arbeiten daran, neue bzw. neueste Technologien einzusetzen, um die eigenen Ziele (besser) zu erreichen und im Wettbewerb nicht abgehängt zu werden.

Dementsprechend ist auch das Personalmanagement bzw. die Personalfunktion (HR) von der Digitalisierung betroffen – und dies sogar in zweifacher Form. Zum einen muss HR die digitale Transformation des Unternehmens mitgestalten, 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 bzw. der Menschen im Unternehmen ausrichten und die entsprechenden Potenziale des digitalen Zeitalters nutzen (Digitalisierung von HR).

Abweichungen in den Summen in den folgenden Schaubildern ergeben sich aufgrund von Rundungen der Zahlenwerte.

Branche(n) der Studienteilnehmer*



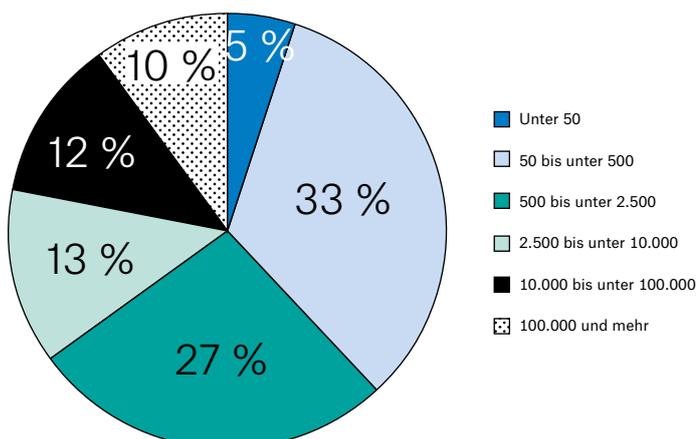
Während es zum ersten Aspekt, der digitalen Transformation des Unternehmens eine Vielzahl an Studien gibt, zeigt sich im Hinblick auf den zweiten Aufgabenbereich, der digitalen Transformation von HR, ein gewisser Mangel an Informationen zum Status-quo der Umsetzung. Dieser Transparenzlücke möchten wir mit der vorliegenden Studie entgegenreten.

Ziel der Studie war es zu identifizieren,

- welche Relevanz die Digitalisierung für HR hat,
- inwieweit Unternehmen eine HR-Digitalisierungsstrategie besitzen bzw. entwickeln,
- wie tief die Digitalisierung in HR geht,
- in welchem Umfang HR insgesamt und einzelne HR-Funktionen aktuell digitalisiert sind,
- welches die Treiber der HR-Digitalisierung sind,
- 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 HR-Ziele durch die Digitalisierung erreicht werden konnten.

Da die Digitalisierung – sowohl von Unternehmen als auch der Personalfunktion – kein Sprint, sondern eine dauerhafte Aufgabe ist, an der in den kommenden Jahren kontinuierlich zu arbeiten sein wird, haben wir uns zum Ziel gesetzt, diesen Prozess mit unserer Studie regelmäßig zu begleiten. Hierdurch sollen sowohl der Entwicklungsprozess als auch neue Entwicklungen und aktuelle Herausforderungen aufgedeckt werden.

Unternehmensgrößen der Studienteilnehmer nach Mitarbeiteranzahl



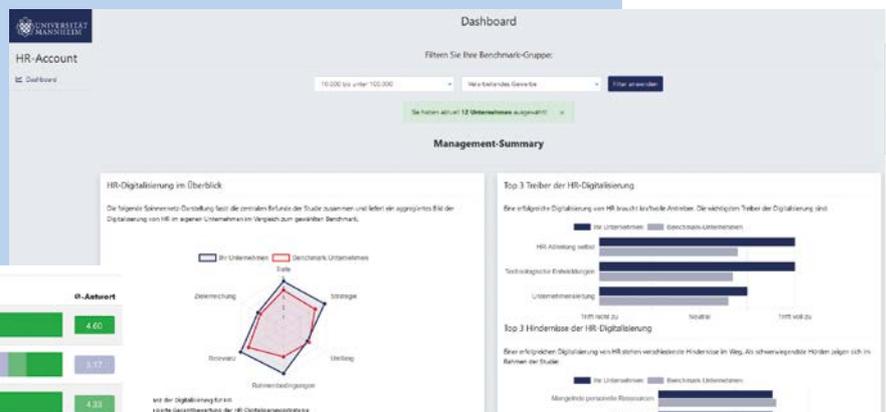
Die Studie basiert auf einem Online-Survey über ein Befragungstool der Universität Mannheim im Zeitraum Juni bis August 2022. Der Fragebogen wurde von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Thorsten Petry (Hochschule RheinMain) konzipiert, die den Prozess auch wissenschaftlich begleitet haben. Das Erhebungsinstrument wurde eng mit Reiner Straub und Matthias Haller (beide Personalmagazin) abgestimmt und im Rahmen eines Pre-Tests mit verschiedenen Personalmanagern und -experten getestet und auf Basis der Rückmeldungen optimiert.

Zur Teilnahme aufgerufen wurden zum einen mehrere Tausend Personaler mit einer persönlichen E-Mail des Personalmagazins und einem individuellen Link, in dem das Unternehmen und eine anonyme Teilnehmer-ID bereits hinterlegt waren. Zum anderen wurde ein generischer Fragebogenlink über die verschiedenen Kommunikationskanäle des Personalmagazins und einen Newsletter des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) verbreitet. Den Teilnehmern wurde offengelassen, neben Branche und Unternehmensgröße den Unternehmensnamen zu nennen, um individuelle Benchmarking-ergebnisse zu erhalten. Teilgenommen haben 345 Unternehmensvertreter, davon 9 % Geschäftsführung/Vorstand, 41 % Personalleiter*in, 21 % Führungskraft in HR und 28 % Mitarbeiter*in in HR. Da von einzelnen Unternehmen auch mehrere Personaler teilnehmen konnten, handelt es sich nicht um 345 verschiedene Unternehmen. Bei den 203 Teilnehmern, die den Unternehmensnamen angegeben haben, gibt es 17 Fälle (= 8 %) in denen ein Unternehmen mehrfach vertreten ist.

Individuelles Benchmarking-Dashboard

Über die vorhandene E-Mailadresse bzw. die freiwillige Angabe einer E-Mailadresse und in Kombination mit der anonymen Teilnehmer-ID haben die Studienteilnehmer einen individuellen Zugang zu einem Benchmarking-Dashboard der Universität Mannheim erhalten. Dort werden jeweils die eigenen Angaben im Vergleich zu den Personalfunktionen in den anderen Unternehmen dargestellt. Und dies sowohl im Hinblick auf die einzelnen Analyseaspekte (z. B. inwieweit HR-Prozesse neu konzipiert wurden oder inwieweit Daten genutzt werden, um evidenzbasierte HR-Entscheidungen zu treffen) als auch in aggregierter Form (z. B. Gesamtindex der Tiefe der HR-Digitalisierung).

Über Drop-Down-Menüs kann ausgewählt werden, ob sich die Benchmarkingwerte auf alle Unternehmen der Studie beziehen sollen, oder ob eine spezifische Branche und/oder Größenklasse (Anzahl Mitarbeiter) betrachtet wird. Dadurch ist es möglich, einen aus eigener Sicht passenden Benchmark zu wählen und/oder Unterschiede bei verschiedenen, für das eigene Unternehmen relevanten Branchen oder Unternehmensgrößen zu identifizieren. Das Dashboard bietet den Studienteilnehmern daher die Möglichkeit, tiefer und spezifischer in die Studienbefunde einzutauchen, als dies in diesem generischen Studienband erfolgen kann.



In diesem Beispiel wurde als Basis für das Benchmarking nur die 12 Unternehmen in der Größe 10.000 bis 100.000 Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe ausgewählt.

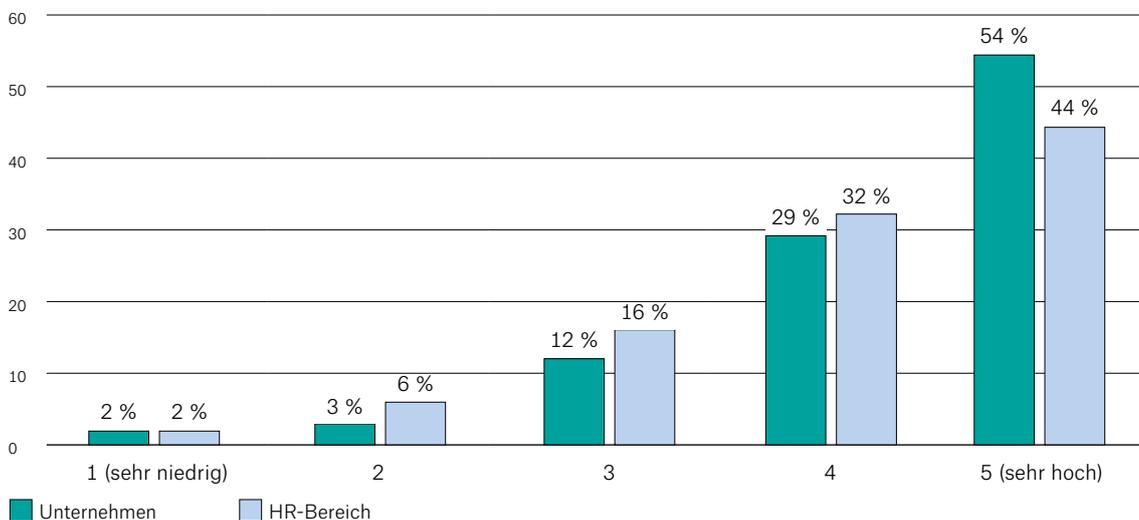
2. Relevanz der Digitalisierung für HR

Die in der Einleitung angesprochene Bedeutung der Digitalisierung wird auch von den Studienteilnehmern so erkannt. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht eine sehr hohe Relevanz der Digitalisierung für das eigene Unternehmen. Weitere 29 % sehen eine hohe Relevanz. Als Durchschnitt ergibt sich ein Wert von 4,3 von maximal 5 – ein ausgesprochen hoher Wert.

In Bezug auf die Personalfunktion bzw. den HR-Bereich zeigt sich ein ähnliches Bild. Mit 4,1 liegt der Mittelwert zwar etwas niedriger als bei der Beurteilung der Relevanz für das eigene Unternehmen insgesamt, er ist aber ebenfalls hoch. Mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer erkennen eine (sehr) hohe Relevanz der Digitalisierung für HR.

Relevanz der Digitalisierung

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



Die operativ tätigen HR-Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung erkennen sogar eine noch etwas höhere Relevanz (\bar{X} 4,3), als Geschäftsführer, Personalleiter und Führungskräfte in HR (\bar{X} 4,0 bis 4,1). Ein interessanter Befund, weil Veränderungsprozesse ansonsten oft top-down angestoßen werden und der Mitarbeiterebene gerne ein gewisses Beharrungsvermögen unterstellt wird.

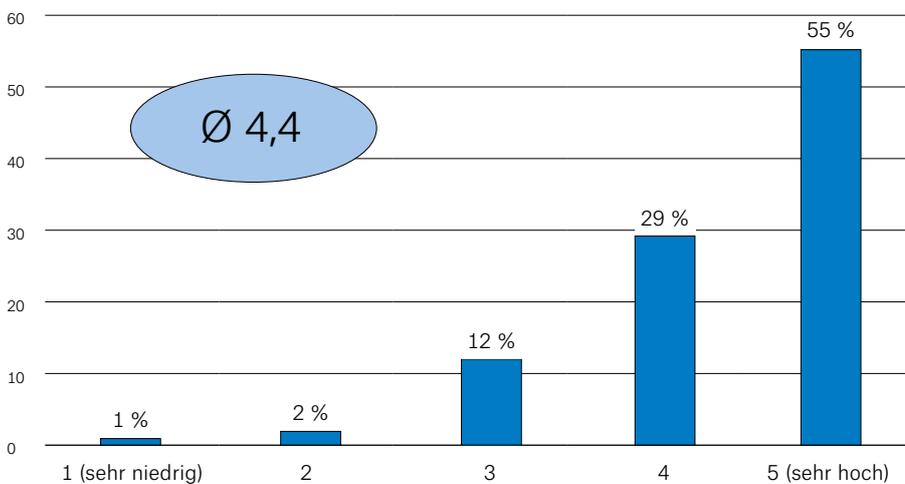
Bei einer Betrachtung der Unternehmensgrößen wird die Relevanz der Digitalisierung von HR von Vertretern von großen Unternehmen mit >10.000 Mitarbeitenden am höchsten beurteilt (\bar{X} 4,3). Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden beurteilen die Relevanz dagegen durchschnittlich „nur“ mit 3,7. Dieser Unterschied lässt sich insbesondere vor dem Hintergrund des sehr unterschiedlichen Mengengerüsts bei HR-Tätigkeiten und -Prozessen sicherlich auch gut begründen.

Die Studienteilnehmer sehen in der Digitalisierung einen großen Hebel, um die HR-Ziele im eigenen Unternehmen (besser) zu erreichen. Daher wird die Relevanz auch als hoch bis sehr hoch beurteilt.

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 die höchste Ausprägung aller in der Studie analysierten Items.

Potenzial der Digitalisierung zur Erreichung der HR-Ziele

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



3. HR-Digitalisierungsstrategie

Damit nicht einfach „irgendwas Digitales“ gemacht wird bzw. damit die verschiedenen Digitalisierungsaktivitäten stimmig sind und in eine gemeinsame Richtung laufen, braucht es als ein ganz wesentliches und fundamentales Element der digitalen Transformation eine entsprechende Zielausrichtung und Digitalisierungsstrategie. Dies gilt sowohl für das Unternehmen insgesamt als auch für die Personalfunktion im Speziellen.

Die Studienbefunde zeigen aber, dass dies aktuell noch nicht flächendeckend der Fall ist. (Leicht) Weniger als die Hälfte der Teilnehmer stimmt der Aussage (eher) zu, dass es eine definierte Unternehmens-Digitalisierungsstrategie gibt. Gerade im Vergleich mit der vorher dargestellten Relevanz ergibt sich hier eine klare Lücke (Durchschnittswert 3,2 vs. 4,3 bei der Relevanz).

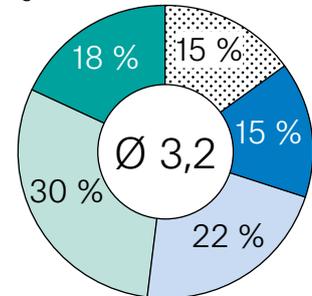
Ähnlich sieht es bei einer definierten HR-Digitalisierungsstrategie aus. Hier liegt der Durchschnittswert mit 3,2 ebenfalls deutlich unter dem Mittelwert von 4,1 für die Relevanz der Digitalisierung für HR. Auffällig ist ein relativ klarer Zusammenhang zur Unternehmensgröße. Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden haben eher selten eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie (\bar{x} 2,3), bei 50 bis 1.000 Mitarbeitenden (\bar{x} 2,9) und 1.000 bis 10.000 Mitarbeitenden (\bar{x} 3,3) ist dies schon häufiger der Fall, bei Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden ist relativ häufig (\bar{x} 3,9) eine ausgearbeitete HR-Digitalisierungsstrategie vorhanden. Bei Großunternehmen mit über 100.000 Mitarbeitenden ist eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie üblich (\bar{x} 4,3 bzw. 82 % Zustimmungsrate).

Da die Menschen im Unternehmen ein ganz wesentlicher – wenn nicht gar der wichtigste – Faktor für den Unternehmenserfolg sind und die Strategie umsetzen müssen, muss die HR-Digitalisierungsstrategie logischerweise mit der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens korrespondieren bzw. die beiden sollten aufeinander abgestimmt sein. Dies ist aber aktuell oft nicht der Fall. Weniger als ein Drittel der Studienteilnehmer stimmt dem zu (\bar{x} 2,6).

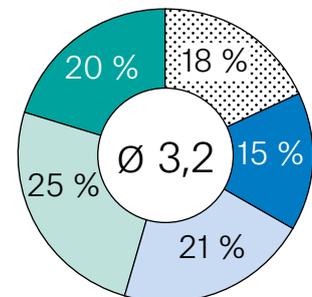
Die erkannte Relevanz des Themas spiegelt sich aktuell noch nicht in gleichem Maße in einer definierten und mit der jeweiligen Unternehmensstrategie abgestimmten HR-Digitalisierungsstrategie wider.

Aufgrund der Tatsache, dass die „ausgefeilteste“ Strategie wirkungslos bleibt, wenn sie nicht auch entsprechend in die Umsetzung geht, haben wir im Rahmen der Studie erhoben, ob auch eine Road-Map für die Umsetzung der HR-Digitalisierungsstrategie existiert. Auf den ersten Blick sind die ca. 40 % Zustimmung natürlich wenig, ein etwas tieferer Blick offenbart aber, dass das relativ viele der Unternehmen sind, die überhaupt eine HR-Digitalisierungsstrategie haben. Immerhin haben also die meisten Unternehmen, die eine HR-Digitalisierungsstrategie definiert haben, auch eine entsprechende Road-Map aufgesetzt.

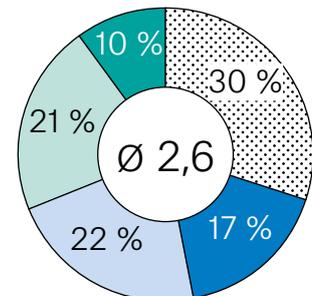
Definierte Unternehmens-Digitalisierungsstrategie



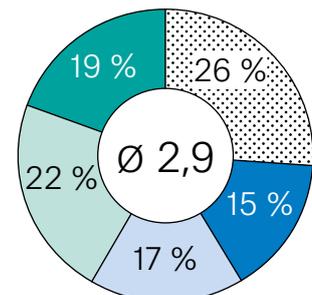
Definierte HR-Digitalisierungsstrategie



Unternehmens- und HR-Digitalisierungsstrategie sind abgestimmt



Definierte Road-Map für die Umsetzung der HR-Digitalisierungsstrategie

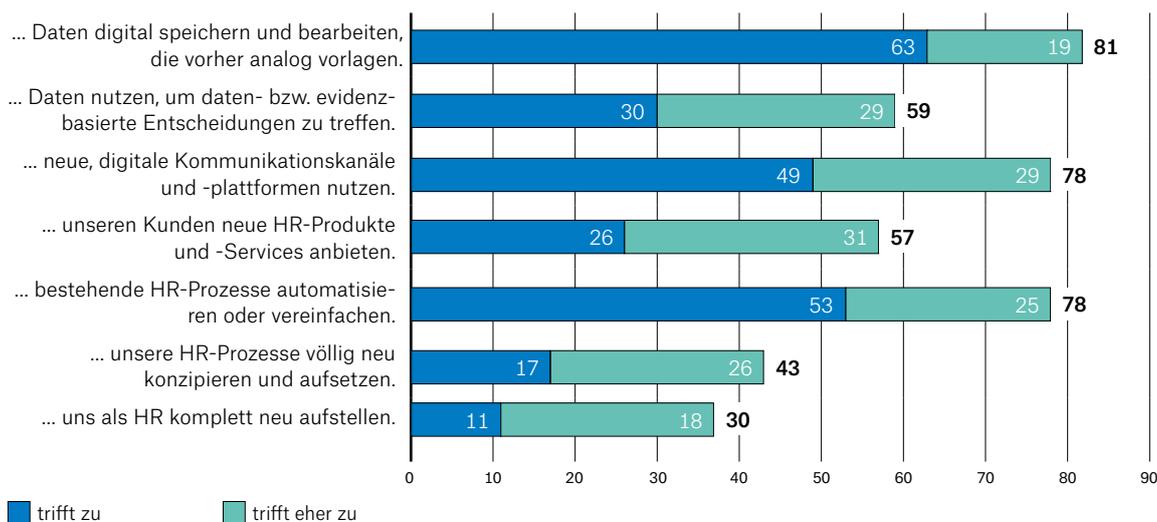


4. HR-Digitalisierungstiefe

Ein Kernproblem beim Thema „Digitalisierung“ ist es, dass verschiedene Menschen hierunter ganz unterschiedliche Dinge verstehen. Dies führt dazu, dass immer wieder aneinander vorbei oder über ganz unterschiedliche Dinge geredet wird. Vor diesem Hintergrund hat es uns in der Studie interessiert, was die Unternehmen bzw. Personal konkret machen, wenn sie von HR-Digitalisierung sprechen. Wir wollten ermitteln, 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)



In der Gesamtbetrachtung der Befunde zeigt sich, wenig überraschend, dass die Zustimmungsrate im Prinzip umso niedriger ist, je tiefgreifender die gefragte Veränderung ist bzw. wäre. Demnach zeigt sich die größte Zustimmung bei der digitalen Speicherung und Bearbeitung von Daten, die vorher analog vorlagen. 81 % der analysierten Personalfunktionen machen dies – zumindest teilweise. Deutlich seltener werden diese Daten auch genutzt, um daten- bzw. evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen (59 %).

Sehr 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 aus „technischem Schnickschnack, den man nicht braucht“ notwendige Hilfsmittel zur Aufrechterhaltung des Alltags wurden.

Nur bei etwas mehr als der Hälfte der erfassten Personalfunktionen werden die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt, um aktuellen, ehemaligen und potenziell zukünftigen Mitarbeitenden auch neue HR-Produkte und -Services zu bieten und einen dadurch bedingten Mehrwert zu generieren. Hier besteht für die Zukunft sicherlich noch ein hohes Optimierungspotenzial.

Im Hinblick auf die HR-Prozesse geben 78 % der Befragten an, dass neue Technologien genutzt werden, um bestehende HR-Prozesse zu automatisieren und zu vereinfachen. Deutlich weniger als die Hälfte (43 % bzw. 17 % volle Zustimmung) ist bisher so weit gegangen, digitale Technologien zu nutzen, um die tradierten HR-Prozesse – z.B. im Hinblick einer Optimierung der Employee Experience – neu zu konzipieren und aufzusetzen.

Den Schritt vor dem Hintergrund der geänderten Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, die Personalfunktion komplett neu aufzustellen, sind bisher 30 % (bzw. 11 % volle Zustimmung) gegangen. Dies ist, wie zu erwarten, die geringste Zustimmungsrate.

In Summe zeigt sich, dass zwar „schon“ einiges an Digitalisierung stattgefunden hat, dass aber etliche Personalbereiche bisher nur „an der Oberfläche kratzen“ und die tiefergehenden, transformativen Potenziale digitaler Technologien noch nicht realisiert – oder gar noch nicht erkannt – haben. Scheinbar wird Digitalisierung oft lediglich als Ansatz zur Optimierung des IST benutzt und zu selten, als Chance, das Alte ganz NEU zu denken und aufzusetzen.

5. HR-Digitalisierungsgrad

Natürlich hat uns im Rahmen der Studie auch interessiert, in welchem Grad eine Digitalisierung stattgefunden hat. Und zwar im Unternehmen, in HR insgesamt und in den typischerweise bedeutendsten HR-Funktionen.

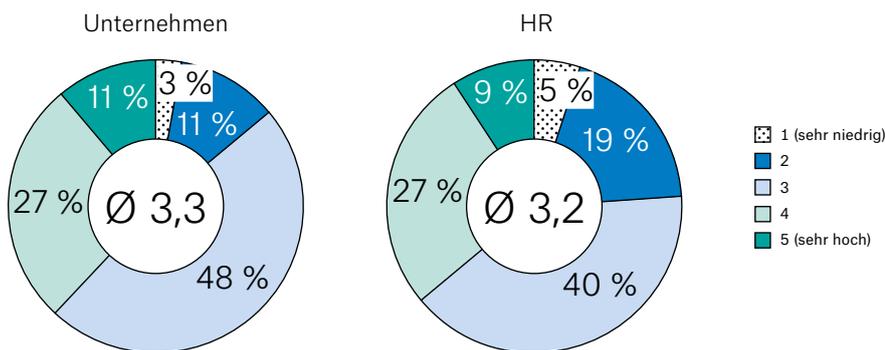
Auf Unternehmensebene zeigen die Studienbefunde, dass sich die Mehrheit auf einem mittleren Digitalisierungslevel sieht (Ø 3,3). Nur relativ wenige Studienteilnehmer attestieren ihrem Unternehmen einen niedrigen oder gar sehr niedrigen Digitalisierungsgrad.

Der Personalbereich insgesamt bewegt sich auf einem ähnlichen Level bzw. nur etwas schwächer (Ø 3,2). Das ist ein im Abgleich mit Studien, die den Digitalisierungsgrad in verschiedenen Unternehmensfunktionen vergleichen, durchaus überraschender Befund. Dieser hängt vermutlich auch damit zusammen, dass im Rahmen unserer Studie, neben Vertretern der Geschäftsführung, ausschließlich Personaler befragt wurden. Hier ist – wie auch bei den anderen Fragen und wie immer bei solchen Studien-Setups – ein gewisser Bias in Richtung einer eher „positiveren Eigenbewertung“ nicht auszuschließen bzw. wahrscheinlich.

Wenig überraschend ist der HR-Digitalisierungsgrad bei Unternehmen, die (voll) zustimmen, eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie zu haben, deutlich höher als bei Unternehmen ohne eine solche Strategie.

Digitalisierungsgrad von Unternehmen und Personalbereich

Frage: „Wie beurteilen Sie den Digitalisierungsgrad der folgenden Bereiche in Ihrem Unternehmen?“



Da typischerweise nicht alle Personalfunktionen im gleichen Maße digitalisiert sind, wurde auch erhoben, welchen Digitalisierungsgrad die wichtigsten HR-Funktionen derzeit aufweisen.

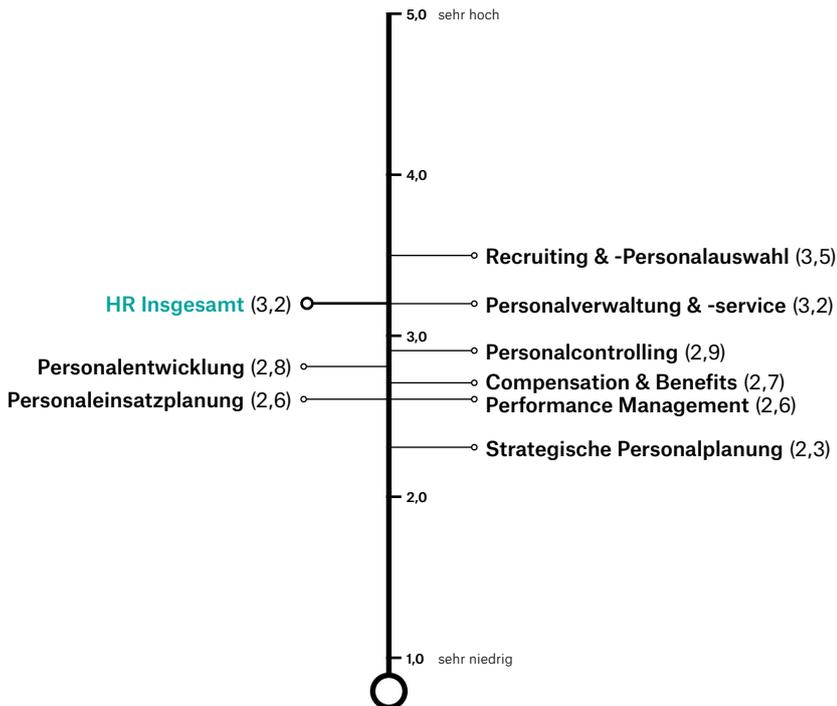
Erwartungsgemäß ist das Recruiting im Durchschnitt die am stärksten digitalisierte Personalfunktion (\bar{x} 3,5, 53 % bewerten den Digitalisierungsgrad als hoch oder sehr hoch). Die immer schwierigeren Arbeitsmarktbedingungen (Stichwort: Fachkräftemangel bis hin zu Arbeitslosigkeit) und die von digitalen Consumerplattformen (Stichwort: Amazonifizierung) getriebenen Erwartungen von potenziellen Kandidaten haben bei sehr vielen Unternehmen dazu geführt, dass der Recruitingprozess in den letzten Jahren durch den Einsatz von Social Media, Mobile Media, Bewerbermanagementsystemen, Search Engine Optimization (SEO), Performance Marketing, Chatbots, Matching-Technologien u. Ä. in relativ starkem Maße digitalisiert wurde.

Etwas überraschend ist, dass der Digitalisierungsgrad im Bereich Personalverwaltung und -service nur bei durchschnittlich 3,2 und damit auf dem Level von HR insgesamt liegt. Denn dieser Bereich ist aufgrund von oft vielzahligen, standardisierten Prozessabläufen für eine ausgeprägte Digitalisierung prädestiniert. Technologieansätze wie z. B. die digitale Personalakte, Robotic Process Automation (RPA) oder Self-Service-Apps sind mittlerweile relativ ausgereift und bieten hier interessante Möglichkeiten.

HR ist natürlich nicht einheitlich digitalisiert. Aufgrund unterschiedlicher Spezifika weisen die verschiedenen HR-Teilfunktionen einen unterschiedlichen Digitalisierungsgrad auf. Vergleichsweise stark digitalisiert sind die Recruiting- und (mit Abstrichen) die Personalverwaltungsprozesse.

Digitalisierungsgrad verschiedener HR-Funktionen

Frage: „Wie beurteilen Sie den Digitalisierungsgrad der folgenden Bereiche in Ihrem Unternehmen?“, Mittelwerte



Ein im Vergleich zu den vorhandenen Potenzialen überraschend niedriger Digitalisierungsgrad findet sich auch in der Personalentwicklung. Vor dem Hintergrund von geänderten Kompetenzen, meist großen Entwicklungsbedarfen, vielfältigen technologischen Möglichkeiten und einem insbesondere durch die Covid-19-Pandemie veränderten Arbeitsumfeld, wundert es, dass sich nur gut ein Viertel (26 %) der PE-Funktionen im Bereich „hoher oder sehr hoher Digitalisierungsgrad“ sieht.

Der geringe Digitalisierungsgrad in den HR-Funktionen Personalcontrolling und strategische Personalplanung deutet darauf hin, dass die Potenziale von People-Analytics-Ansätzen derzeit noch von relativ wenigen Unternehmen bzw. in relativ geringem Umfang genutzt werden. Dies passt zu der im vorherigen Abschnitt festgestellten Erkenntnis, dass Personaldaten zwar mittlerweile oft digital gespeichert, aber nur selten für daten- bzw. evidenzbasierte Entscheidungen genutzt werden.

Wie zu erwarten, ist der Digitalisierungsgrad bei den ganz großen Unternehmen (>100.000 Mitarbeitende) in allen HR-Funktionen am höchsten und bei den ganz kleinen Unternehmen (< 50 Mitarbeitende) am niedrigsten. Dazwischen lässt sich kein ganz klares Bild ausmachen. Extrem ist der Unterschied im Bereich Performance Management (Ø 3,5 bei Großunternehmen vs. 2,4 im Mittelstand und 2,1 bei Kleinunternehmen).

6. Zielerreichung der HR-Digitalisierung

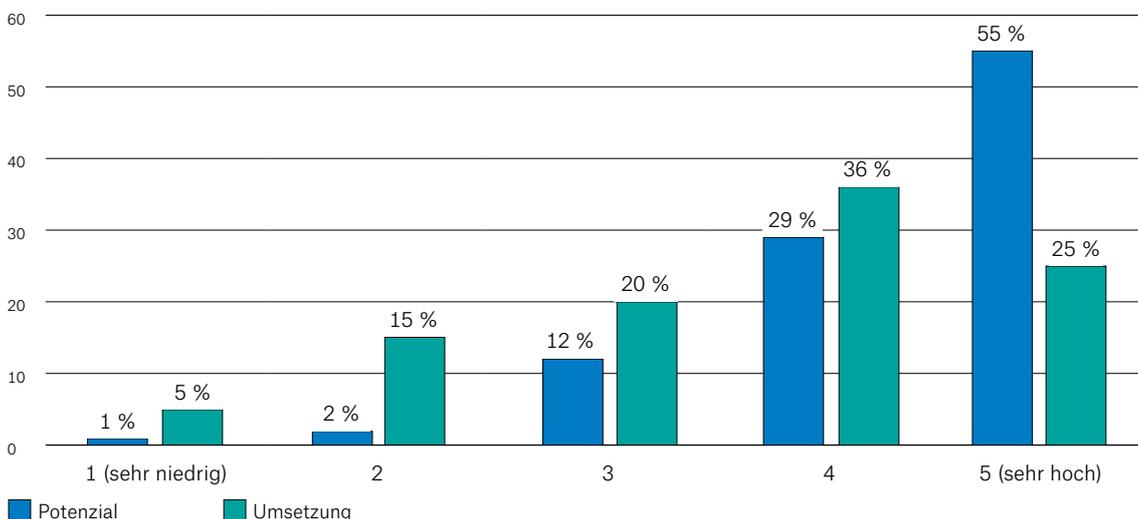
Wie in Kapitel 2 dargestellt, stimmen sehr viele der Studienteilnehmer der Aussage zu, dass die Digitalisierung klare Potenziale bietet, um die spezifischen HR-Ziele (besser) zu erreichen (\bar{x} 4,4). Diese Potenziale sind auf Basis der aktuellen Umsetzung noch nicht erhoben (\bar{x} 3,6). Aber immerhin stimmen 61 % tendenziell der Aussage zu, dass die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten besser erreicht werden.

Die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten haben zu einer besseren Erreichung der HR-Ziele beigetragen. Die befragten Personaler sind damit aber meist (noch) nicht zufrieden, weil das Optimierungspotenzial noch deutlich größer ist.

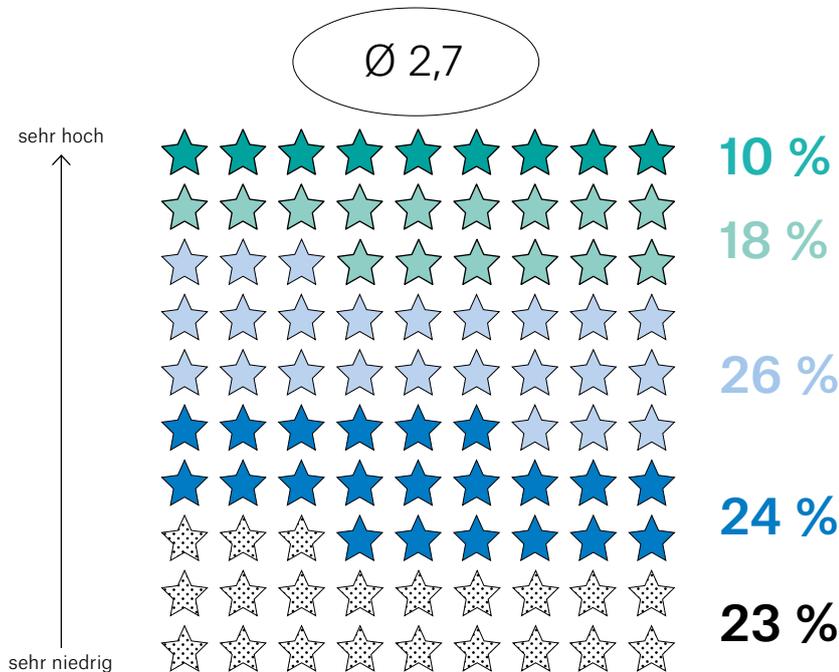
Am weitesten sind auch hier die großen Unternehmen (>10.000 Mitarbeitende) mit einem durchschnittlichen Zielerreichungswert von 3,9. Und auch hier zeigt sich ein Zusammenhang zur HR-Digitalisierungsstrategie: Unternehmen, die (voll) zustimmen, eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie zu haben, weisen einen Zielerreichungswert von 4,0 auf.

Vor dem Hintergrund des noch ungenutzten Potenzials erklärt sich auch, dass zwar 61 % der Aussage (eher) zustimmen, dass die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten besser erreicht werden, aber nur 28 % mit der bisherigen Digitalisierung von HR im eigenen Unternehmen (eher) zufrieden sind. Mit einem Mittelwert von 2,7 ist die Zufriedenheit mit dem Status-quo im Durchschnitt eher gering.

HR-Zielerreichung – Potenzial vs. Umsetzung



Zufriedenheit mit der bisherigen Digitalisierung



7. Treiber der HR-Digitalisierung

Nach Aussage der befragten Personalерinnen und Personalер ist es am häufigsten bzw. ausgeprägtesten die HR-Abteilung selbst, welche die Digitalisierung der Personalfunktion vorantreibt. 83 % der Studienteilnehmenden (und dabei insbesondere die Personalleiter) sehen die HR-Abteilung als Treiber der Veränderung. Demnach erfolgt die digitale HR-Transformation sehr stark aus eigenem Antrieb. Die Frage, ob diese Einschätzung (Selbstbild) mit dem Eindruck von Vertretern anderer Bereiche im Unternehmen geteilt wird (Selbstbild), muss aufgrund des Studiendesigns unbeantwortet bleiben – ist aber sicherlich spannend für zukünftige Untersuchungen.

Als größter Treiber der HR-Digitalisierung wird – von den befragten Personalern – die HR-Abteilung selbst angesehen. Ergänzend zu diesem Eigenantrieb kommt aber auch Druck von innen und außen.

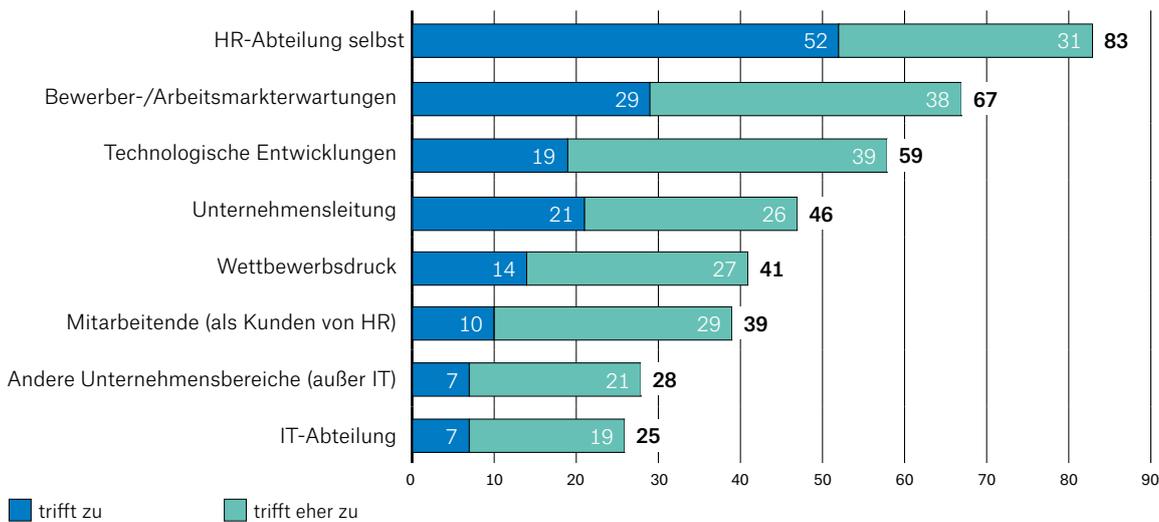
Natürlich spielen aus Sicht der Befragten auch externe Kräfte eine treibende Rolle. Gut zwei Drittel (67 %) nennen hier die Erwartungen der Bewerber. Der aktuell sehr stark umkämpfte Arbeitsmarkt hat also für sehr viele Unternehmen einen großen Einfluss und treibt die HR-Digitalisierung. Dies passt zu dem Befund, dass das Recruiting die HR-Funktion mit dem höchsten Digitalisierungsgrad ist. Damit ist die externe Anspruchsgruppe potenzieller Bewerber ein wesentlich stärkerer Veränderungstreiber, als die interne Anspruchsgruppe der vorhandenen Mitarbeitenden des Unternehmens. Diese HR-Kunden werden im Vergleich nur von 39 % als Treiber genannt (wovon nur 10 % völlig zustimmen).

Relevante externe Veränderungstreiber sind auch die zunehmenden technologischen Möglichkeiten (59 %) und der Wettbewerbsdruck (41 %). Dies gilt insbesondere aus der Sicht von Geschäftsführern und Personalleitern.

Innerhalb des Unternehmens agiert die Unternehmensleitung noch relativ häufig als Treiber (46 %), die IT-Abteilung (25 %) bzw. andere Unternehmensbereiche (28 %) treten seltener als gewichtige Antreiber der HR-Digitalisierung auf.

Treiber der HR-Digitalisierung

In unserem Unternehmen wird die Digitalisierung in HR angetrieben durch:



8. Enabler der HR-Digitalisierung

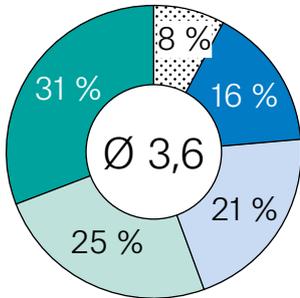
Für eine erfolgreiche Digitalisierung von HR ist es hilfreich, wenn die nachstehenden Rahmenbedingungen vorhanden sind. Im positiven Fall wirken sie als Enabler einer erfolgreichen HR-Digitalisierung, im negativen Fall als Veränderungsbarrieren.

Für alle betrachteten Enabler zeigt die Studie einen Zusammenhang zur Zielerreichung. Wenn nur einer der Enabler (eher) erfüllt ist, steigt der Wert für die durchschnittliche Zielerreichung von 3,6 auf 3,9 bis 4,2. Den größten positiven Einfluss haben demnach die Messung der Zielerreichung mit neuen, spezifischen KPIs, die Erfassung des Nutzens der HR-Digitalisierung und die Anpassungsfähigkeit von HR.

Fünf der 345 Befragten geben an, dass die HR-Funktion ihres Unternehmens alle 14 analysierten Enabler (eher) erfüllt. Bei diesen ist der Zielerreichungswert mit 4,4 sehr hoch und liegt sogar höher als das der Digitalisierung zugesprochene Potenzial.

Damit die HR-Digitalisierung erfolgreich sein kann, müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Es braucht 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.

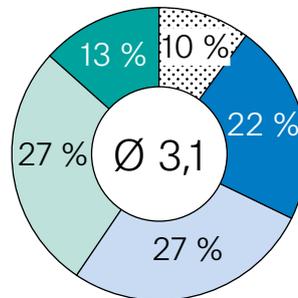
Dateninfrastruktur in HR



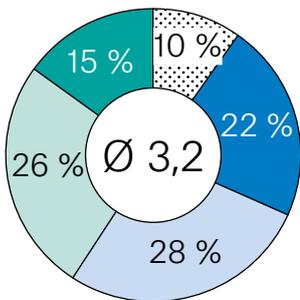
Ein wesentliches Element der Digitalisierung ist die immer größer werdende Menge an Daten, die (z. T. real-time) für automatisierte und/oder individualisierte Prozesse sowie datenbasierte Entscheidungen genutzt werden. Um dieses Potenzial heben zu können, braucht es als wesentliche Voraussetzung eine entsprechende Infrastruktur, um Daten zu speichern und zur Verfügung zu stellen. In den untersuchten HR-Funktionen ist diese Basisanforderung – zwar bei Weitem nicht von allen, aber immerhin – von vergleichsweise vielen (eher) erfüllt (Ø 3,6).

Datenverfügbarkeit und -qualität in HR

Das reine Speichern von Daten ist natürlich nicht ausreichend, vielmehr müssen diese auch eine entsprechende Qualität aufweisen und bedarfsgerecht verfügbar sein. Im Hinblick auf dieses Enabler einer erfolgreichen Digitalisierung geben sich die untersuchten HR-Funktionen schon ein schlechteres Zeugnis (Ø 3,1). Die meisten sehen sich aktuell mehr oder weniger mittelmäßig aufgestellt.



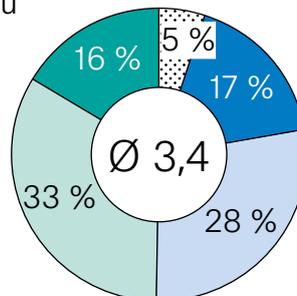
Data Analytics Skills in HR



Es reicht auch nicht aus, qualitativ hochwertige Daten zur Verfügung zu haben, wenn die handelnden Personen nicht über die Kompetenzen verfügen, die Daten zu analysieren und die Analyseergebnisse zu interpretieren. Im Hinblick auf diesen Erfolgsfaktor zeigt sich ein ähnliches Bild (Ø 3,2) wie bei der Datenverfügbarkeit. Die meisten HR-Funktionen sehen sich aktuell mehr oder weniger mittelmäßig aufgestellt.

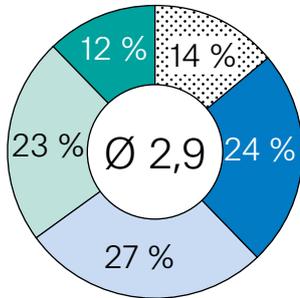
Fähigkeit zum schnellen Kompetenzaufbau

Aufgrund der steigenden Veränderungsdynamik und sinkenden Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen ist es für eine erfolgreiche digitale HR-Transformation auch wichtig, dass (neu) benötigte Kompetenzen schnell aufgebaut werden können. Im Hinblick auf diesen Enabler beurteilen sich die untersuchten HR-Funktionen mehrheitlich (insbesondere in kleinen Unternehmen) leicht positiv (Ø 3,4). Immerhin knapp die Hälfte der Befragten sieht dies als (eher) zutreffend an.



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

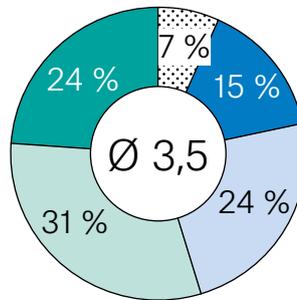
Anpassungsfähigkeit



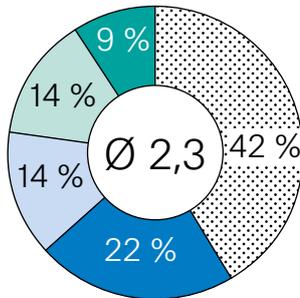
Generell (nicht nur bei Kompetenzen) ist es notwendig, sich in unklaren und dynamischen Umfeldern schnell auf geänderte Anforderungen einstellen zu können. Im Zuge der Digitalisierung hat die Anpassungsfähigkeit weiter an Relevanz gewonnen. Bei diesem Erfolgsfaktor sehen sich die meisten HR-Funktionen im Vergleich zu den anderen Skill-bezogenen Faktoren relativ schlecht aufgestellt (Ø 2,9). Kleine Unternehmen sind hier meist besser aufgestellt als große.

Weiterentwicklungsorientierung (Growth Mindset)

Eine wesentliche Voraussetzung 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 (Ø 3,5). Relativ viele geben an, dass dies für die HR-Mitarbeitenden (eher) zutrifft.



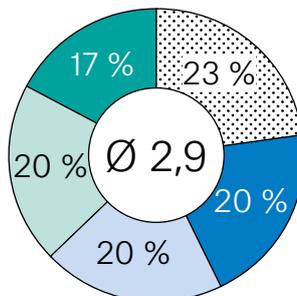
Autonome Teams



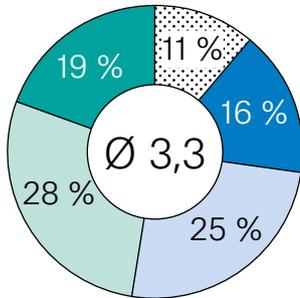
Ein organisatorischer Enabler für eine erfolgreiche digitale Transformation sind eigenständig, autonom agierende Teams, in denen auch mal mit neuen Dingen und Ansätzen experimentiert wird. Im Hinblick auf diesen Erfolgsfaktor sind die befragten HR-Funktionen sehr schwach aufgestellt (Ø 2,3). Bei gerade einmal 23 % trifft dies (eher) zu.

Agile Organisationsansätze

Ein organisatorischer Enabler für eine hohe Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung sind agile Ansätze der Zusammenarbeit. Im Hinblick auf diesen Erfolgsfaktor sind die befragten HR-Funktionen zwar etwas besser, aber letztlich doch eher schwach aufgestellt (Ø 2,9). Am besten sehen sich hier die kleinen und vor allem die ganz großen Unternehmen.



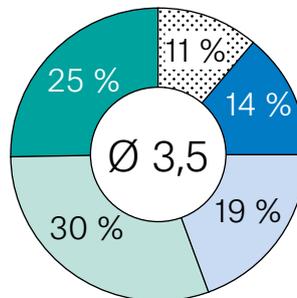
Abteilungsübergreifende Vernetzung



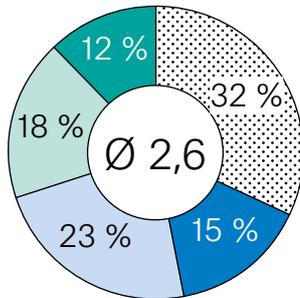
Personal ist eine Querschnitts- und Servicefunktion im Unternehmen. Dementsprechend benötigen Optimierungen der HR-Prozesse und -Leistungen häufig ein bereichs- und abteilungsübergreifendes Vorgehen. Im Hinblick auf diesen organisatorischen Erfolgsfaktor der Digitalisierung beurteilen sich die untersuchten HR-Funktion tendenziell leicht positiv (Ø 3,3). Immerhin knapp die Hälfte der Befragten sieht dies als (eher) zutreffend an.

Kooperation mit der IT

Weil es um ein technologiegetriebenes Thema geht, ist natürlich die enge Zusammenarbeit mit der IT einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung. Von den organisatorischen Anforderungen wird diese relativ am besten erfüllt (gerade von großen Unternehmen). Es sind zwar bei Weitem nicht alle, aber vergleichsweise viele HR-Funktionen sehen diesen Enabler als (eher) erfüllt an (Ø 3,5).



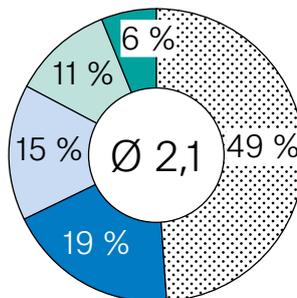
Traditionelle KPIs



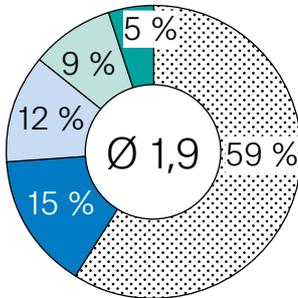
Getreu der bewährten Managementlogik, dass man nur steuern kann, was man auch misst, ist es für den Erfolg der Digitalisierung wichtig zu messen, ob bzw. wie die umgesetzten Aktivitäten auch tatsächlich zur Zielerreichung beitragen. In diesem Bereich offenbart die Studie deutliche Optimierungspotenziale. Weniger als jedes dritte Unternehmen nutzt traditionelle Kennzahlen, um den Digitalisierungserfolg zu messen (Ø 2,6). Umso größer das Unternehmen, umso größer die durchschnittliche Umsetzung.

Neue KPIs

Aufgrund der Spezifika der Digitalisierung ist es nicht ausreichend, nur mit traditionellen Kennzahlen zu arbeiten, vielmehr braucht es spezifische Digitalkennzahlen (z. B. Clickraten, Verweildauern, Conversion Rates). Diesbezüglich sind die untersuchten Unternehmen noch einmal schlechter aufgestellt (Ø 2,1). Nur 17 % der HR-Funktionen nutzen (eher) solche Kennzahlen. Auch hier gilt: Umso größer das Unternehmen, umso größer die durchschnittliche Umsetzung.



Kostenerfassung

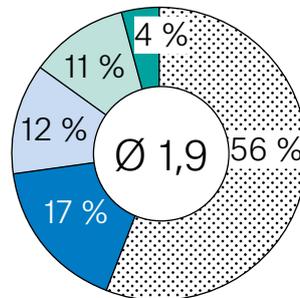


Zur Beurteilung des Digitalisierungserfolgs ist es auch hilfreich, die Kosten der entsprechenden Maßnahmen(pakete) – zumindest grob – zu erfassen.

Eine solche Kostenerfassung findet aber in nur ganz wenigen Unternehmen statt (Ø 1,9). Es sind primär die Großunternehmen mit >100.000 Beschäftigten, die die HR-Digitalisierungskosten erfassen.

Nutzenerfassung

Gleiches wie für die Kostenerfassung gilt natürlich auch für die Messung des Nutzens des Digitalisierungserfolgs. Auch hier ist es hilfreich, wenn – zumindest grobe – Daten darüber vorliegen, welcher Wert bzw. welcher Nutzen durch welche(s) Maßnahme(n)paket) tatsächlich realisiert wird. Aber auch der Nutzen der Digitalisierungsaktivitäten wird nur von ganz wenigen der untersuchten HR-Funktionen gemessen (Ø 1,9). Und auch hier sind es primär die Großunternehmen.



In Summe betrachtet bewegt sich der Umsetzungswert der 14 Digitalisierungsenabler zwischen 1,9 und 3,6. Relativ am besten sieht es im Hinblick auf die Datenressourcen aus (durchschnittlicher Indexwert: 3,3). Die kompetenz- (3,2) und organisationspezifischen (3,0) Enabler bewegen sich durchschnittlich auf einem leicht niedrigeren Niveau. Am schwächsten sind die Steuerungskennzahlen ausgeprägt, hier liegt der durchschnittliche Indexwert nur bei 2,1. Scheinbar gehen viele Unternehmen die HR-Digitalisierung im „Blindflug“ an und vertrauen darauf, dass die Digitalisierungsaktivitäten schon zur Erreichung der HR-Ziele beitragen.

9. Barrieren der HR-Digitalisierung

Neben den soeben dargestellten Enablern einer erfolgreichen HR-Digitalisierung haben wir im Rahmen unserer Studie auch erhoben, welche Faktoren den Erfolg erschweren bzw. bremsen. Dabei kristallisieren sich zwei primäre Barrieren heraus, die sich auch gegenseitig unterstützen.

Als größte Barriere nennen die Befragten die mangelnden personellen Ressourcen. D. h. den Personalfunktionen fehlt es sehr häufig (75 % stimmen dem zu, Mittelwert 4,0) an Personen, die sich um die HR-Digitalisierung kümmern (können). Passend dazu ist die zweitgrößte Barriere die mangelnde Zeit. Anscheinend sind die vorhandenen Personen mit dem HR-Tagesgeschäft und sonstigen HR-Projekten bereits so stark ausgelastet, dass keine Zeit bleibt, sich um die HR-Digitalisierung zu kümmern.

Mangelnde finanzielle Mittel werden zwar auch häufiger genannt (44 % Zustimmung, Mittelwert 3,1), aber doch deutlich weniger. Dies könnte darauf hindeuten, dass einige Unternehmen zwar die Finanzmittel haben, um zusätzliche HR-Kräfte einzustellen, aber am schwierigen Arbeitsmarkt nicht die entsprechenden Menschen finden.

Viele HR-Digitalisierungsaktivitäten stocken, weil es zu wenige Mitarbeitende gibt, die dafür Zeit und die entsprechenden Kompetenzen haben.

Die nahezu gleiche Wichtigkeit wie den Finanzen kommt den Kompetenzen zu. 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, und der Aufbau von solchen Fähigkeiten kostet natürlich Zeit – und die ist ja auch noch knapp (s. o.). Und auch hier dürfte der umkämpfte Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle spielen, denn die relativ wenigen (HR-)Digitalisierungsexperten sind natürlich bei sehr vielen Unternehmen gefragt.

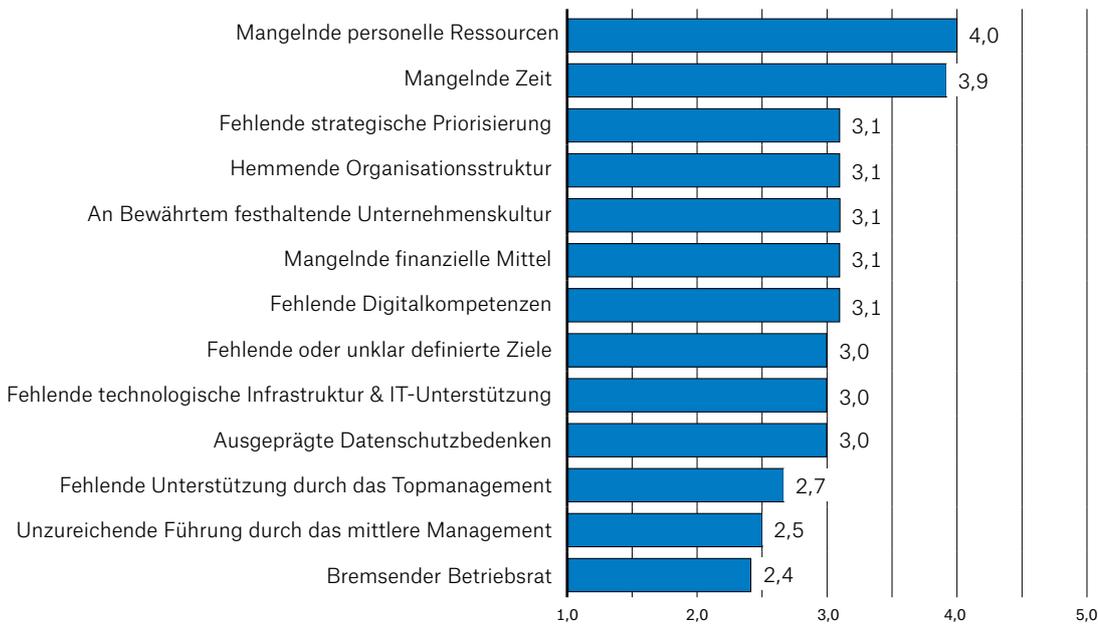
Ähnlich wichtig wie das Geld und die Kompetenzen sind auch eine hemmende Organisationsstruktur und eine an bewährtem festhaltende Unternehmenskultur. Beides steht häufiger einer schnellen, agilen Veränderung und einem Experimentieren mit neuen Ansätzen im Weg. Dies braucht es aber, wenn die HR-Digitalisierung erfolgreich sein soll.

Relativ häufig als Barrieren genannt wird auch eine fehlende strategische Priorisierung. Gerade wenn die Ressourcen knapp sind, muss die HR-Abteilung auch bereit sein, andere Dinge wegzulassen oder zumindest weniger Aufwand hineinzustecken, um sich entsprechend um Digitalisierungsthemen zu kümmern. Dies fällt aber anscheinend vielen Personalern oder HR-Verantwortlichen schwer.

Ein wichtiger Grund für die mangelnde strategische Priorisierung ist vermutlich auch die – nur leicht weniger oft als Barriere genannte – fehlende bzw. unklare Zieldefinition. Ohne Ziele ist eine Priorisierung schwierig. Und ohne Ziele ist eine erfolgreiche HR-Digitalisierung kaum denkbar. Interessant (aber natürlich nicht überraschend) ist hierbei der Befund, dass diese Barrieren sehr häufig von HR-Mitarbeitenden und -Führungskräften genannt werden, aber deutlich seltener von Geschäftsführern und Personalleitern.

Barrieren der HR-Digitalisierung

In unserem Unternehmen wird die Digitalisierung in HR erschwert durch:



Mittelwerte, von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

Eine wichtige, aber möglicherweise weniger wichtige Barriere der HR-Digitalisierung sind auch ausgeprägte Datenschutzbedenken. Da es in HR natürlich immer um personenbezogene Daten geht, muss bei der Digitalisierung hier besonders sensibel und bedacht vorgegangen werden. 39 % der Befragten geben an, dass dies im eigenen Unternehmen aber in zu starkem Maße der Fall ist.

Durchaus überraschend wird ein bremsender Betriebsrat nur von einem Viertel der Befragten genannt. Der immer wieder zu hörende Vorwurf, dass der Betriebsrat mit entsprechenden Bedenken die Digitalisierung ausbremsen würde, lässt sich aus den Studienergebnissen also nicht bestätigen.

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

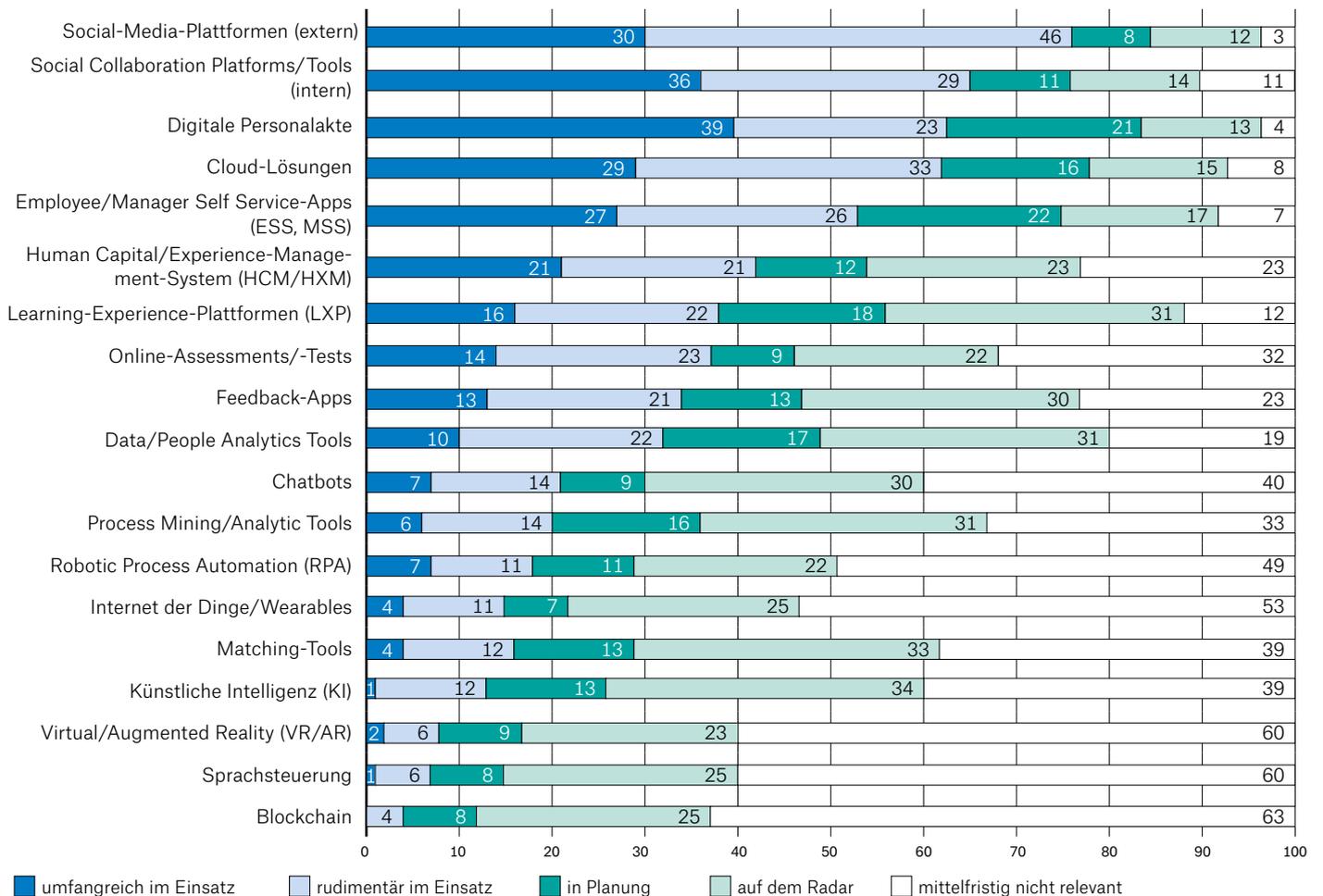
Auffällig ist aber, dass die Themen Datenschutz und Betriebsrat mit zunehmender Unternehmensgröße immer stärker an Relevanz gewinnen. Bei den Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitenden liegen die entsprechenden Mittelwerte bei 3,6 (Datenschutz) und 3,2 (BR).

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 bzw. sich in der Planung befinden. Die folgenden Befunde liefern einen Indikator, welche Technologien ggf. stärker in den eigenen Fokus rücken sollten. Es ist aber auch wichtig zu betonen, dass es natürlich 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.

Bei einer Betrachtung aller untersuchten Technologien, die zumindest rudimentär im Einsatz sind, liegen Social-Media-Plattformen an der Spitze. Führend ist klar die Nutzung von externen Plattformen wie Facebook, Instagram, LinkedIn oder Xing. Mehr als drei Viertel der befragten HR-Funktionen nutzen diese (zumindest rudimentär). Dies korrespondiert sicherlich mit dem relativ hohen Digitalisierungsgrad im Recruiting.

Technologien der HR-Digitalisierung



Mit 64 % (Abweichungen zu Summe aus der Abbildung aufgrund von Rundungsdifferenzen) auf Platz 2 liegen interne Social-Media-Plattformen (dann oft Social Collaboration genannt), wie MS Teams, Zoom, IBM Connectons, Jira oder Slack. Diese Technologien haben nicht zuletzt im Zuge der Covid-19-Pandemie massiv an Relevanz gewonnen.

Dahinter folgen die digitale Personalakte und Cloud-Lösungen, die mit jeweils 62 % auch weit verbreitet sind. Die digitale Personalakte – als eine zentrale Basistechnologie für digitale HR-Prozesse – liegt sogar an Platz 1, wenn nur betrachtet wird, was „richtig“ im Einsatz ist (39 %). Auch Employee bzw. Manager-Self-Service-Apps (ESS bzw. MSS) sind bei der Mehrheit der befragten Unternehmen im Einsatz, insbesondere bei den ganz großen Unternehmen.

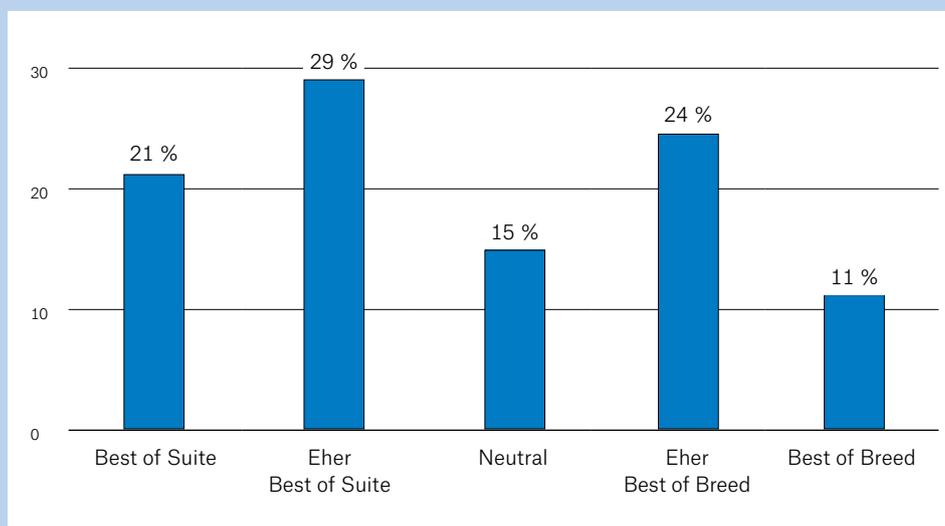
Gerade auch bei den Human-Capital- bzw. Experience-Management-Systemen (HCM bzw. HXM), wie bspw. SAP SuccessFactors, Oracle und Workday, zeigt sich eine klare Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Während die großen Unternehmen sehr häufig über ein solches System verfügen, ist es bei kleinen Unternehmen selten.

Wenig überraschend finden sich Technologien wie Blockchain (4 %), Sprachsteuerung (6 %), Virtual bzw. Augmented Reality (8 %) ganz hinten im Ranking. Diese Technologien werden nur von wenigen Unternehmen in den HR-Funktionen eingesetzt bzw. ausprobiert. Diese drei Technologien sind auch diejenigen, bei denen der größte Anteil der Befragten (je >60 %) angibt, dass sie „mittelfristig nicht relevant“ seien und daher aktuell nicht weiter betrachtet werden.

HR-IT-Ansatz

Im Rahmen der Studie haben wir auch erhoben, ob die Unternehmen hinsichtlich der HR-IT-Architektur (eher) einem „Best of Suite“-Ansatz folgen, bei dem man sich einen bzw. den Anbieter sucht, der die zum eigenen Bedarf am besten passende Komplettlösung anbietet (integrierte Gesamtlösung). Oder ob (eher) gemäß dem „Best of Breed“-Ansatz gehandelt wird, bei dem für jede individuelle Fragestellung die am besten passende Lösung ausgewählt wird und die unterschiedlichen, spezialisierten Einzellösungen aus verschiedenen Welten dann miteinander kombiniert werden (modularer Ansatz).

Die Befunde zeigen, dass es hier kein ganz klares Bild gibt. Tendenziell sind es aber etwas mehr Unternehmen, die in HR (eher) einem „Best of Suite“-Ansatz folgen. Die Tatsache, dass sich relativ wenige Unternehmen bei „neutral“ einordnen, deutet darauf hin, dass sich die meisten schon (bewusst?) für eine Seite entschieden haben und es so etwas wie zwei Lager gibt. Im Hinblick auf die Unternehmensgrößen lässt sich dabei kein Zusammenhang ausmachen.



Dass relativ wenige HR-Funktionen angeben, aktuell Ansätze der Künstlichen Intelligenz (KI) zu nutzen (14 %), verwundert nicht. Zwar wurde über KI in den letzten Jahren sehr viel geredet und die Potenziale sind groß, aber vieles ist noch nicht in der breiten Nutzung angekommen. Durchaus überraschend sind es aber auch nur weitere 13 %, die einen Einsatz planen. 34 % beobachten erstmal die weitere Entwicklung und haben KI zumindest „auf dem Radar“.

Bei einer Betrachtung der Technologien, die derzeit „in Planung“ bzw. zumindest „auf dem Radar“ sind, stehen – neben KI – noch Learning-Experience-Plattformen (LXP) und Data/People-Analytics-Tools, Process-Mining-/Analytic-Tools, Matching-Tools und Feedback-Apps ganz oben. Hier dominieren aber jeweils (noch) die Unternehmen, die erst einmal abwarten wollen.

In der Gesamtbetrachtung der verschiedenen Technologieansätze ist bei vielen neuen Technologien eine gewisse Zurückhaltung erkennbar. Ob dies Ausdruck einer bewussten Priorisierung im Zuge knapper Ressourcen, einer angemessenen Reflexion der Technologiereife oder einer zu ängstlichen Zurückhaltung ist, muss die Zukunft zeigen.

11. Zusammenfassung

Zum Abschluss werden die einzelnen Befunde noch einmal kurz in aggregierter Form betrachtet. Hierfür wurden einzelne Bereiche mit mehreren Items zu einem Bereichsindex aggregiert. Z. B. wurden die 14 Enabler zu einem Gesamt-Enabler-Index zusammengefasst. Dieser beschreibt den Durchschnitt aller 345 Studienteilnehmer für alle Items in diesem Bereich.

Den höchsten Wert bei dieser Betrachtung hat die HR-Digitalisierungsrelevanz mit 4,1. Die Relevanz des Themas ist also klar und den meisten Unternehmen bekannt. Die Studienteilnehmer sehen in der Digitalisierung einen großen Hebel, um die HR-Ziele im eigenen Unternehmen (besser) zu erreichen, und sie sehen auch sich selbst (die HR-Abteilung) im Driver's Seat. In den kommenden Jahren braucht es demnach kaum noch Überzeugungsarbeit, jetzt muss es darum gehen, die HR-Digitalisierung effektiv und effizient umzusetzen.

Dementsprechend sind auch viele Unternehmen dabei, HR digitaler aufzustellen. Der Wert von 3,7 bei der HR-Digitalisierungstiefe bringt zum Ausdruck, dass etliche Unternehmen Daten digital speichern und bearbeiten, neue, digitale Kommunikationskanäle nutzen und bestehende HR-Prozesse automatisieren. Dass dies aber nicht im hohen Wertebereich liegt, bedeutet, dass die tiefergehenden, transformativen Potenziale digitaler Technologien oft noch nicht realisiert wurden. Aktuell wird Digitalisierung häufig lediglich als Ansatz zur Optimierung des Ist-Zustands benutzt und zu selten als Chance, das Alte ganz neu zu denken und aufzusetzen.

In dem Zusammenhang kann auch bemängelt werden, dass es öfters an einer definierten und mit der jeweiligen Unternehmensstrategie abgestimmten HR-Digitalisierungsstrategie und/oder einer Road-Map zu deren Umsetzung fehlt. Mit 3,0 liegt der Mittelwert hier auf einem mittelmäßigen Niveau.

Gesamtbetrachtung



Der Indexwert von 2,8 beim HR-Digitalisierungsumfang ergibt sich dadurch, dass aktuell lediglich die Recruiting- und (mit Abstrichen) die Personalverwaltungsprozesse in größerem Umfang digitalisiert sind. Bei den anderen HR-Teilfunktionen ist das Digitalisierungsniveau dagegen noch 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.

Im Hinblick auf die HR-Digitalisierungsenabler sind die untersuchten HR-Bereiche ebenfalls mittelmäßig aufgestellt. Noch relativ am besten sieht es im Hinblick auf die Datenressourcen aus, die kompetenz- und organisationsspezifischen Enabler bewegen sich auf einem leicht niedrigeren Niveau. Schwach ist die Steuerung ausgeprägt, viele Unternehmen gehen die HR-Digitalisierung im „Blindflug“ an und vertrauen darauf, dass die Digitalisierungsaktivitäten schon zur Erreichung der HR-Ziele beitragen.

Der Mittelwert der HR-Zielerreichung liegt mit 3,6 in der positiven Hälfte der Skala. Die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten haben zu einer besseren Erreichung der HR-Ziele beigetragen. Zufrieden sind die befragten Personaler damit aber meist (noch) nicht, weil das Optimierungspotenzial noch deutlich größer ist. Dementsprechend liegt die Zufriedenheit mit der HR-Zielerreichung durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten mit 2,7 deutlich niedriger als die HR-Zielerreichung und sogar leicht im negativen Bereich. ■■■

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 RheinMain. 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.

Wissenschaftliche Mitarbeit



JONAS GROSS ist Masterstudent an der Universität Mannheim im Studiengang Wirtschaftsinformatik mit Schwerpunkten in Data Science und IT-Strategie.



ALEXANDER BRECHLIN ist Masterstudent an der Universität Mannheim im Studiengang Wirtschaftsinformatik mit Schwerpunkten in Data Science, Softwareentwicklung und Blockchain.