



ORGANISATION DER ZUKUNFT

HR zwischen digitaler Transformation und neuer Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Flexible Arbeitsmodelle und Job Sharing sind auf dem Vormarsch, internationale und unternehmensübergreifende Vernetzung erhöhen die Komplexität der Arbeit dramatisch, bewährte Führungs- und Organisationsmodelle stehen

auf dem Prüfstand. Unternehmen agieren zunehmend als Netzwerke und rücken das Management komplexer Teams in den Mittelpunkt der Organisationsgestaltung. Die „Organisation der Zukunft“ gilt als HR-Thema Nummer eins.

»Es wird keinen endgültigen Zustand geben, in dem HR nur noch ein IT-Service ist, der sich am Smartphone abwickeln lässt.«



INHALTSVERZEICHNIS



3 Editorial

4 Überblick: HR zwischen digitaler Transformation und neuer Arbeitswelt

6 HR heute: Eine überlastete Verwaltungsabteilung ohne strategisches Gewicht

- 6 1. Fachkräftemangel verschärft War for talents
- 7 2. HR-Abteilungen sind technologisch schlecht ausgestattet
- 7 3. Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung machen neue Formen der Zusammenarbeit nötig
- 8 4. Investitionsstau in der Weiterbildung

9 HR morgen: Ein strategischer Business-Partner – dank digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz

- 9 1. Digitale Tools und künstliche Intelligenz sind natürliche Bestandteile des Recruitings
- 10 2. Elektronische Personalakte, Self Services und Cloud-Lösungen entlasten die HR-Abteilung
- 10 3. Moderne Kommunikationsplattformen ermöglichen internationale, unternehmensübergreifende Teamarbeit
- 10 4. Lebenslanges Lernen bestimmt den Alltag eines jeden Arbeitnehmers

11 Unsere Empfehlungen für HR-Profis

- 11 1. Digitale HR ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil
- 11 2. Cloud-Technologie ist auch für HR ein Wettbewerbsfaktor
- 11 3. Algorithmen und nutzerzentrierte Software machen die Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt produktiver
- 11 4. Innovation und Agilität im Personalwesen entscheiden mit über den Unternehmenserfolg



Dr. Harald Linné, CEO



Dr. Christian Frank, Partner und Mitglied des Executive Board

EDITORIAL

Die „Organisation der Zukunft“ gilt als HR-Thema Nummer eins. In diesem Umfeld muss HR-Arbeit mehr denn je als strategischer Wettbewerbsfaktor verstanden werden. Doch die Realität in vielen Unternehmen sieht noch ganz anders aus. Die Relevanz von HR für die strategische Weiterentwicklung wird bisher kaum wahrgenommen – ganz zu schweigen vom Effizienzpotenzial digitaler Technologien: In einer Atreus Expertenumfrage zur Digitalisierung im HR-Bereich gaben 82 Prozent der Befragten an, ihre HR-Abteilung arbeite noch vorwiegend mit Papier oder Excel.

Dabei sind angesichts der Umbrüche in der Arbeitswelt neue Technologien gefragt. Sie sollten einerseits dem einzelnen Mitarbeiter dabei helfen, produktiver zu sein, und andererseits das erfolgreiche Management komplexer Teams unterstützen. Teamorientierte Plattformen, Werkzeuge für Coaching und HR Analytics, Monitoring und Assessment-Tools müssen daher dringender stärker ins Blickfeld rücken. Nur ein Beispiel: In den kommenden Jahren werden viele Unternehmen ihre E-Mail-Systeme durch neue Tools ersetzen, die Zusammenarbeit und Kommunikation erleichtern – z.B. Microsoft Teams, Workplace von Facebook, Slack, Trello oder Skype.

Welche konkreten Herausforderungen müssen und können digitale HR-Technologien aber eigentlich lösen – und wo besteht der größte Handlungsbedarf?

Atreus hat dazu 2018 analysiert, wie digitale Transformation und neue Arbeits- und Organisationsanforderungen die HR-Arbeit verändern werden – mit drei Kernfragen: Wie wandelt sich die Arbeitswelt und damit das HR-Management? Welche HR-Technologien gibt es heute schon und wie erfolgreich sind sie? In welchen Bereichen bestehen die größten Herausforderungen? Mehr als 80 Entscheider, HR-Profis, Interim Manager und Atreus Direktoren haben wir zu ihren Einschätzungen befragt.

Die Experten stammen vor allem aus den Fokusbranchen Automotive, Healthcare & Life Sciences, Konsumgüter & Handel, Maschinen- und Anlagenbau sowie Telekommunikation, IT & Medien (TIme).

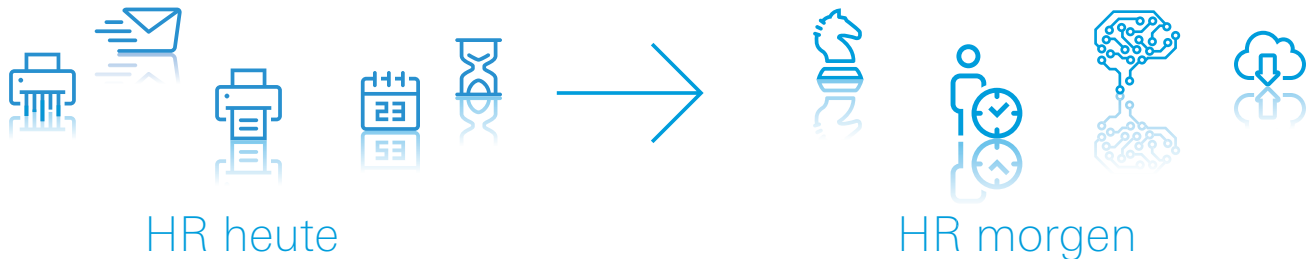
Das vorliegende Whitepaper gibt auf Basis unserer Befragung einen Überblick über den Status quo sowie die drängendsten Herausforderungen im HR-Bereich und beinhaltet konkrete Handlungsempfehlungen für HR-Professionals. •

Dr. Harald Linné,
CEO

Dr. Christian Frank,
Direktor und Mitglied des Executive Board

Überblick: HR zwischen digitaler Transformation und neuer Arbeitswelt

Wie sieht die HR-Welt grob vereinfacht im Jahr 2019 aus – und wie muss sie sich in den kommenden Jahren verändern? Wir zeigen die vier wichtigsten Handlungsfelder auf:



HR heute: Eine überlastete Verwaltungsabteilung ohne strategisches Gewicht

HR morgen: Ein strategischer Business-Partner – dank digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz

1 Fachkräftemangel verschärft War for talents



Der zunehmende Mangel an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften bei gleichzeitiger Bevölkerungsalterung beschleunigt den Wettbewerb um Top-Talente.

1 Digitale Tools und künstliche Intelligenz sind natürlicher Teil des Recruitings



Storytelling, Employee Advocacy und KI sind neue Instrumente im Recruiting. Stellen werden schnell und passgenau besetzt – unter Einsatz von Robotic Process Automation (RPA).

2 HR-Abteilungen sind technologisch schlecht ausgestattet



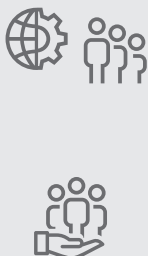
Viele HR-Teams sind Verwaltungsabteilungen, die noch mit Papier und Excel arbeiten. Die digitale Personalakte ist ebenso Zukunftsmusik wie die Nutzung der Cloud.

2 Elektronische Personalakte, Self Services und Cloud-Lösungen entlasten die HR-Abteilung



Die digitale Personalakte erlaubt die Automatisierung der Routinetätigkeiten im HR-Team. Das schafft Raum für strategische Aufgaben wie Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung.

3 Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung machen neue Formen der Zusammenarbeit nötig



Hierarchie schlägt Kompetenz, Mitarbeiter und Abteilungen kapseln sich ein, E-Mail ist das wichtigste Kommunikationsmedium und Tools für Teamarbeit fehlen: Arbeit ist in vielen Unternehmen noch so organisiert wie vor 20 Jahren.

3 Moderne Kommunikationsplattformen ermöglichen länder- und unternehmensübergreifende Teamarbeit



Vernetzte Systeme, ergänzt um KI, Robotics und kognitive Tools, erlauben agile Teamarbeit. Flexible Arbeitszeitmodelle und Workspace-Formate verändern die Zusammenarbeit.

4 Investitionsstau in der Weiterbildung



Das verfügbare Wissen wächst rapide, Berufsbilder verändern sich schneller denn je: Neue Ansätze für Lernen und Training sind daher dringend gefragt. Doch viele Unternehmen setzen nach wie vor auf klassische Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip.

4 Lebenslanges Lernen bestimmt den Alltag eines jeden Arbeitnehmers



Lernen und Training sind allgegenwärtig und finden über E-Learning, Microlearning oder Gamification statt. Die Mitarbeiter bilden sich selbstbestimmt kontinuierlich weiter.



Unsere vier Empfehlungen für HR-Profis:

1

Machen Sie digitale HR zum strategischen Wettbewerbsvorteil: HR trägt maßgeblich zur Wertschöpfung Ihres Unternehmens bei. Entwickeln Sie daher eine langfristig ausgerichtete HR-Technologie-Strategie, die cloud-basierte ERP-Plattformen, Anwendungen, Reportings und Tools für KI, Bots und andere Lösungen integriert.

2

Verstehen Sie die Cloud auch als Wettbewerbsfaktor für HR: Die Cloud erlaubt gegenüber Legacy-Systemen eine einfache Skalierung bei Wachstum oder Veränderung des Unternehmens; zudem ist das Erproben und Freischalten neuer Funktionen in kürzester Zeit möglich.

3

Nutzen Sie Algorithmen und nutzerzentrierte Software, um Ihre Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt produktiver zu machen: Setzen Sie auf intuitiv bedienbare Lösungen, die alles aus einer Hand anbieten. Oder aggregieren Sie Ihre Systemlandschaften. Bilden Sie dazu ein digitales HR-Team, das neue Lösungen auf Basis von KI-, VR- oder Chatbot-Technologien erprobt.

4

Setzen Sie auf Innovation und Agilität im Personalwesen: Innovation wird auch im Personalwesen zur Kernstrategie – weshalb HR auf agile Methoden setzen sollte. Viele HR-Teams nutzen bereits Methoden wie Design Thinking, um die Bedürfnisse „ihrer“ Nutzer – also der Mitarbeiter und Führungskräfte – zu erkennen und bestmöglich darauf eingehen zu können.

»Für eine interne Nachfolgersuche haben wir über drei Wochen Gespräche mit Managern geführt, um nur einen geeigneten Kandidaten zu identifizieren.«

Klaus Hofmann, Vorstand, OHB SE

»Wir benötigen eine deutlich schnellere und passgenauere Besetzung offener Positionen.«

José Arteaga, Talent Acquisition Specialist, tipico Co. Ltd.

HR heute: Eine überlastete Verwaltungsabteilung ohne strategisches Gewicht

Im Rahmen unserer Befragung unter HR-Experten wurde deutlich, dass Personalarbeit immer noch vorwiegend von manuellen Verwaltungsaufgaben geprägt ist. Viele HR-Abteilungen sind schlecht auf die Herausforderungen der kommenden Jahre vorbereitet. Vier große Trends konnten wir dabei herausarbeiten.

1 Fachkräftemangel verschärft War for talents

Der zunehmende Mangel an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften bei gleichzeitiger Bevölkerungsalterung beschleunigt den Wettbewerb um Top-Talente. Das erfordert neue kreative Ansätze im Recruiting.

Unternehmen aller Branchen beklagen heute den Mangel an Fach- und Führungskräften; der Wettbewerb um Talente verschärft sich. Entspannung wird erst nach und nach eintreten, tendenziell aber auch nicht dort, wo heute Mangel herrscht. Auch die Folgen des demografischen Wandels sind abzusehen: Sobald die Babyboomer in Rente gehen, verlieren die Unternehmen einen Erfahrungsschatz an implizitem Wissen, den die nachfolgenden Generationen allein zahlenmäßig nicht kompensieren können. Bis 2025 wird die durchschnittliche Belegschaft wohl zu 75 Prozent aus Millennials (geboren ab 1980) bestehen.

Der Kampf um Talente („War for talents“) geht in die nächste Runde. Er erfordert neue Ansätze im Recruiting, um einen wettbewerbsfähigen und flexibleren Pool an Arbeitskräften anzuziehen, zu entwickeln und zu erhalten. Das einfache Veröffentlichen von Stellenanzeigen auf Jobportalen reicht längst nicht mehr aus. Stattdessen müs-

sen Unternehmen alles daran setzen, passende Talente über die richtigen Kanäle zu rekrutieren – zumal sich die Marktmacht im aktuell vorherrschenden „Arbeitnehmermarkt“ hin zu den Kandidaten verschoben hat. Bei hinreichender Qualifizierung können sie sich ihren Arbeitsplatz frei aussuchen. Von einem potenziellen Arbeitgeber erwarten sie eine innovative Ansprache, authentische Einblicke ins Unternehmen und eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur – ganz zu schweigen von den Arbeitsbedingungen, die zu ihren Vorstellungen passen müssen. Doch das Recruiting ist vielerorts immer noch kaum auf den War for talents ausgerichtet. Nur ein Beispiel: Bereits die Erstellung von Stellenanzeigen erweist sich oft als unterschätzte Hürde. Unsere Gesprächspartner haben uns über Abstimmungsprozesse von sechs bis acht Wochen allein zur Formulierung der Ausschreibung berichtet. In unseren Interviews mit Kandidaten kam zudem mehrfach zur Sprache, viele Stellenprofile seien zwar sehr fordernd, aber auch sehr lang und sehr unklar formuliert. Viele Interessenten fühlen sich daher nicht ausreichend angesprochen und verzichten im Zweifel auf eine Bewerbung. Neue, spannende Ansätze im Recruiting sind also dringend gefragt.

2 HR-Abteilungen sind technologisch schlecht ausgestattet

HR-Teams sind heute oft Verwaltungsabteilungen, die noch mit Papier und Excel arbeiten. Die digitale Personalakte ist ebenso Zukunftsmusik wie die Nutzung der Cloud. Das wird der strategischen Bedeutung von HR-Arbeit nicht mehr gerecht.

Viele HR-Abteilungen entwickeln sich zu langsam von einer Verwaltungsabteilung zu einem strategischen Partner innerhalb des Unternehmens – denn sie sind oft technologisch schlecht ausgestattet: Zahlreiche Routinetätigkeiten müssen noch manuell erledigt werden. Ein Klassiker ist der Urlaubsantrag, der auf Papier ausgefüllt und vom Vorgesetzten unterzeichnet wird, bevor er in der HR-Abteilung eingeht.

Im Rahmen unserer Expertengespräche haben wir eine (nicht-repräsentative) Umfrage zum Reifegrad der Digitalisierung in den HR-Abteilungen der Unternehmen durchgeführt: 82 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre HR-Abteilung nicht digitalisiert ist und noch mit Papier oder Excel arbeitet. Von der digitalen Personalakte, die eine Automatisierung zahlreicher HR-Prozesse erlauben und die Personalabteilung entlasten würde, sind viele weit entfernt. Auch Cloud-Lösungen sind bisher kaum verbreitet, obwohl sie preiswerter, flexibler und nutzerfreundlicher sind als klassische on-premise-Systeme. Um ihre Rolle als strategischer Partner entfalten zu können, muss die HR-Abteilung digital werden.

3 Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung machen neue Formen der Zusammenarbeit nötig

Hierarchie schlägt Kompetenz, Mitarbeiter und Abteilungen bleiben für sich, E-Mail ist das wichtigste Kommunikationsmedium und Tools für Teamarbeit fehlen: Arbeit ist in vielen Unternehmen noch so organisiert wie vor 20 Jahren.

Das hohe Veränderungstempo in einer VUCA-Welt (VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), die Verbreitung agiler Methoden, die unternehmensübergreifende und internationale Vernetzung sowie die Anforderungen der neuen Arbeitswelt („New Work“) machen das Arbeiten in vernetzten Teamstrukturen zwingend notwendig. In vielen Unternehmen herrschen aber immer noch klassische Organisationsformen nach dem Wasserfallmodell vor. Hierarchie schlägt Kompetenz, gedacht

und gearbeitet wird in Silos. Echte Teamarbeit, die auf abteilungsübergreifende Schwarmintelligenz setzt, gibt es nur selten. Oftmals ist die E-Mail nach wie vor das bevorzugte Kommunikationsmedium, obwohl sie längst nicht mehr zur vernetzten Arbeitswelt passt.

Frappierend ist dies vor allem, weil die Anzahl an Freiberuflern und externen Auftragnehmern in den kommenden Jahren rapide ansteigen wird. Das erfordert ein Umdenken in Sachen Personaldiagnostik und Kompetenzanalyse, um erfolgreiche Projektteams zur Bewältigung neuer Herausforderungen zusammenstellen oder Nachfolgeplanungen entwickeln zu können. Davon sind viele Unternehmen heute weit entfernt: Meist werden Kompetenzen, Fähigkeiten und Beurteilung eines Mitarbeiters zum letzten Mal bei der Einstellung systematisch erfasst, sodass eine unternehmensweite oder auch externe Identifikation von Talenten unmöglich ist.

»Ein Unternehmen ist einzigartig durch die Menschen, die für es arbeiten.«

Zur Performancemessung dient oft nach wie vor allein das jährliche Mitarbeitergespräch, dessen Nutzen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer angesichts der rasanten Veränderung in den Unternehmen fraglich ist. Stattdessen wären kontinuierliche Performancemessung und auch Potenzialgespräche notwendig. Manche Unternehmen haben zwar bereits OKR-Frameworks und -systeme

eingeführt, doch selbst sie müssen entsprechend adaptiert werden, wenn Mitarbeiter plötzlich in unterschiedlichen Teams arbeiten und an mehrere Führungskräfte berichten. Auch fehlen häufig (Online-)Feedback- und Befragungssysteme, die mit dem Prozess der Performancemessung verbunden sind. Sie sind wichtig, um Mitarbeiter dauerhaft halten zu können.

»Unternehmen müssen ihren ‚High Potential‘-Mitarbeitern spannende Arbeitsthemen anbieten, um sie nicht zu verlieren – ggf. zeitweise auch außerhalb des Unternehmens.«

Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes, FH Konstanz

4 Investitionsstau in der Weiterbildung

Das verfügbare Wissen wächst rapide, Berufsbilder verändern sich schneller denn je: Neue Ansätze für Lernen und Training sind daher dringend gefragt. Doch viele Unternehmen setzen nach wie vor auf klassische Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip.

Je schneller das verfügbare Wissen wächst, umso weniger reicht es aus, Mitarbeiter einmal pro Jahr nach dem Gießkannenprinzip auf eine Fortbildung zu schicken. Doch das ist heute nach wie vor der Fall. Unternehmen müssen daher deutlich mehr in ihre Belegschaft investieren, um mit der digitalen Entwicklung Schritt zu halten.

Oft herrscht noch der Gedanke vor, Wissen werde während des Studiums, der Ausbildung oder der ersten Berufsjahre erworben und sei dann ab und zu um bestimmte Kompetenzen zu ergänzen. Doch je schneller sich Berufsbilder und Anforderungen verändern, umso wichtiger ist es für alle Mitarbeiter, sich kontinuierlich weiterzubilden. Der klassische „Frontalunterricht“ mit Ansage, der heute in der Regel vorherrscht, ist hierfür nicht mehr das passende Instrument. Und zunehmend liegt das Thema Fortbildung nicht mehr allein in der Verantwortung des Arbeitgebers – auch der Mitarbeiter selbst muss sich darum kümmern. •

»Die Digitalisierung verlangt von jedem Einzelnen lebenslanges Lernen und die Bereitschaft, sich jederzeit beruflich auf neue Herausforderungen einzustellen.«

Harald Smolak, Direktor und Leiter der HR Solution Group, Atreus

»Weil wir heute nicht wissen, welche fachlichen Kompetenzen wir morgen benötigen, ist es umso wichtiger, auf die richtigen Behaviours und Verhalten zu achten (Interesse an Neuem, Lernbereitschaft, Neugierde, Veränderungswille), mit denen neue Kompetenzen schnell erworben werden können.«

Dr. Silvia Buchinger, Director HR, KUKA AG

HR morgen: Ein strategischer Business-Partner – dank digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz

Unternehmen, die heute damit beginnen, die Rolle der HR-Arbeit neu zu definieren, können sich einen signifikanten Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dazu sollten sie auf kreatives, proaktives Recruiting, die Digitalisierung der HR-Prozesse, moderne Kommunikationsformen und lebenslanges Lernen setzen. Zugleich müssen sich aber auch die Unternehmenskultur und das Selbstverständnis des einzelnen Mitarbeiters verändern.

1 **Digitale Tools und künstliche Intelligenz sind natürliche Bestandteile des Recruitings**

Um den War for talents in Zeiten des Fachkräftemangels für sich zu entscheiden, setzen die Vorreiter unter den Unternehmen auf kontinuierliches und langfristiges passgenaues digitales Recruiting neuer Talente. Sie nutzen Storytelling und präsentieren sich ihren Zielkandidaten in allen relevanten sozialen Netzwerken sowie allen denkbaren Formaten als attraktiver Arbeitgeber. Darüber hinaus setzen sie auf Employee Advocacy, nutzen also die Begeisterung ihrer motivierten Mitarbei-

ter, um mit potenziellen Mitarbeitern in Kontakt zu treten und passende Kandidaten zu rekrutieren. Die Stellenbesetzung verläuft deutlich schneller und zielgenauer: In einem Arbeitnehmermarkt ist eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit entscheidend, um Top-Talente für sich zu begeistern. Zudem setzen die Personaler auf Online- und Video-Assessments, Data-driven Sourcing sowie KI-basiertes Matching. Damit können sie die persönliche und fachliche Passung der Kandidaten deutlich besser feststellen als in der Vergangenheit. Stellenausschreibungen entstehen nicht mehr manuell, sondern werden mithilfe

künstlicher Intelligenz auf Basis erfolgreicher Besetzungen erstellt und angepasst. Dabei lässt sich der Zulauf an Bewerbungen automatisch auswerten und die Stellenbeschreibung wiederum optimieren. Ein stets verfügbarer Kommunikationskanal (z.B. per App, Messenger oder Chatbot) beantwortet Rückfragen des Bewerbers schnell und umfänglich – und das rund um die Uhr, denn schließlich beschäftigen sich Bewerber meist dann mit einem Stellenprofil, wenn die HR-Abteilung bereits im Feierabend ist.

»Zukünftig werden digitale Assistenten (z. B. IBM Watson) Fragen der Mitarbeiter per Sprache beantworten.«

Thomas Zimmermann, CEO, Siemens Digital Grid

2 Elektronische Personalakte, Self Services und Cloud-Lösungen entlasten die HR-Abteilung

Die Personalakte wurde durchgehend digitalisiert und erlaubt damit die Automatisierung vieler Verwaltungsaufgaben, die lange Zeit manuell erledigt wurden. Über Self-Services können die Mitarbeiter viele HR-Prozesse unbürokratisch selbst erledigen – etwa An- und Abwesenheitsplanung, Krankmeldungen oder Reisekosten. Das ermöglicht es der Personalabteilung, sich auf strategisch wichtige Aspekte wie Recruiting, Mitarbeiterentwicklung und Organisation der Arbeit zu konzentrieren. Sie

ist nun ein echter Business-Partner innerhalb des Unternehmens.

Hinzu kommt der Vormarsch cloud-basierter Plattformen, die die selbst programmierten on-premise-Systeme der Unternehmen nach und nach ersetzen. Die Cloud ist eine einfache und preiswerte Alternative zur on-premise-Software, die oft teuer, schwerfällig und nicht aktualisierbar war. Der deutsche HR-Softwaremarkt hat im Jahr 2020 ein Volumen von 1,7 Milliarden Euro erreicht. 86 Prozent dieses Wachstums resultierten dabei aus der Umstellung auf cloud-basierte Lösungen.

»In sich dynamisch wandelnden Unternehmen benötigt die HR-Abteilung Transparenz über die vorhandenen und einsetzbaren Kompetenzen.«

Thomas Spitzenpfeil, CFO, Carl Zeiss AG

3 Moderne Kommunikationsplattformen ermöglichen internationale, unternehmensübergreifende Teamarbeit

An die Stelle der ineffizienten E-Mail sind moderne Kommunikationsplattformen wie Slack, Confluence, Jira oder Microsoft Teams getreten, die vernetzte Teamarbeit über Abteilungs-, Unternehmens- und Ländergrenzen ermöglichen. Unterstützt und ergänzt werden sie durch KI-Systeme, Robotics und kognitive Tools.

Um die fluiden Teams aus festangestellten Mitarbeitern, Freiberuflern und externen Auftragnehmern flexibel und strategisch zugleich zu managen, haben sich Arbeitsmanagementlösungen für Führungskräfte und Personalleiter flächendeckend durchgesetzt. Sie sind mit Systemen zur Per-

sonaldiagnostik und Analyse der Mitarbeiterkompetenzen verbunden. Damit lassen sich die richtigen Teams je nach Aufgabe kompetenzorientiert zusammenstellen. Dazu musste sich auch die Unternehmens- und Arbeitskultur radikal verändern: Teamarbeit erfordert eigenverantwortliche Mitarbeiter, die flexibel mit allen Mitgliedern des Teams zusammenarbeiten. Die Performance von Einzelpersonen und Teams wird nun kontinuierlich anhand geeigneter KPIs gemessen, das jährliche Mitarbeitergespräch ist Geschichte. Mit den Systemen zur Performance-Messung sind Feedback- und Befragungssysteme verbunden. Die Unternehmen wissen: Nur wenn sie die Stärken ihrer Mitarbeiter fortlaufend analysieren und ihre Karriere entsprechend planen, können sie sie auf Dauer binden.

4 Lebenslanges Lernen bestimmt den Alltag eines jeden Arbeitnehmers

Weil die Personalabteilung sich stärker als früher auf die Mitarbeiterentwicklung konzentrieren kann, hat sich die Lernkultur in den Unternehmen stark verändert. An die Stelle des klassischen Frontalunterrichts sind neue, individualisierbare Lernmethoden getreten – etwa innovative eLearning-Plattformen, Microlearning-Angebote, Gamification, Podcasts oder kurze Videos, die man sich jederzeit mobil ansehen kann. Auf diese Weise motivieren Unternehmen ihr Fachpersonal, sich selbstbestimmt kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Auch der Vormarsch sogenannter MOOC-Plattformen (MOOC = Massive Open Online Course, z.B. edX, SAP oder Udemy) war nicht zu stoppen. Viele firmeninterne Inhalte werden auf hochwertige Weise via Smartphone erstellt, wodurch z.B. Tutorials für die Wartung von Produktionsanlagen entstehen. Darüber hinaus bieten Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) neue kosteneffiziente und standortunabhängige Lernmöglichkeiten. •

»Die fortschreitende Digitalisierung wird einen Paradigmenwechsel erzwingen: Um das volle Potenzial digitaler Modelle zu heben, müssen Unternehmen in kurzer Zeit agiler werden, ihre Netzwerke öffnen und gemeinsame Geschäftsmodelle entwickeln, die im Erfolgsfall Wertschöpfung und Zusatznutzen für alle Beteiligten bedeuten.«

Unsere Empfehlungen für HR-Profis

Eine erfolgreiche Digitalisierung und digitale Transformation entscheiden über die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Ganz besonders gilt das derzeit für die HR-Arbeit, die heute nach wie vor alles andere als digital ist. New Work oder Job Sharing sind aber ohne den effizienten Einsatz von HRTech nicht abbildbar. Für diesen Schritt geben wir im Folgenden einige Handlungsempfehlungen, die sich aus unserer Analyse ergeben haben:

1

Digitale HR ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil

Unternehmen müssen erkennen, dass HR maßgeblich zur Wertschöpfung beiträgt, und die Digitalisierung im Personalwesen rasch vorantreiben. Essenziell ist dabei die Entwicklung einer langfristig ausgerichteten HR-Technologie-Strategie, die cloud-basierte ERP-Plattformen, Anwendungen, Reportings und Tools für KI, Bots und andere Lösungen integriert.

2

Cloud-Technologie ist auch für HR ein Wettbewerbsfaktor

Voraussetzung für den zukunftsfähigen Betrieb von HR-Software ist ein Upgrade der Kerntechnologie: Altsysteme müssen durch eine integrierte Cloud-Plattform und eine solide digitale Infrastruktur ersetzt werden. Die Cloud erlaubt gegenüber Legacy-Systemen eine einfache Skalierung bei Wachstum oder Veränderung des Unternehmens; zudem ist das Erproben und Freischalten neuer Funktionen in kürzester Zeit möglich. Auch bieten Cloud-Applikationen meist definierte Schnittstellen zur Anbindung weiterer Anwendungen, sodass sich das Unternehmen leicht das passende Applikationsportfolio zusammenstellen kann.

3

Algorithmen und nutzerzentrierte Software machen die Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt produktiver

Unternehmen müssen auf intuitiv bedienbare Lösungen setzen, die alles aus einer Hand anbieten oder die unterschiedlichen Systemlandschaften aggregieren, um den Aufwand für die Mitarbeiter zu minimieren und Akzeptanz und Produktivität zu maximieren. Am besten gelingt die Auswahl der richtigen Anbietersoftware durch den Aufbau eines digitalen HR-Teams, das neue Lösungen auf Basis von KI-, VR- oder Chatbot-Technologien erprobt, um innovative Services für Recruiting oder Weiterbildung im Unternehmen zu implementieren.

4

Innovation und Agilität im Personalwesen entscheiden mit über den Unternehmenserfolg

Innovation wird auch im Personalwesen zur Kernstrategie – weshalb HR auf agile Methoden setzen sollte. Viele HR-Teams nutzen bereits heute Methoden wie Design Thinking oder Hackathons, um die Bedürfnisse „ihrer“ Nutzer – also der Mitarbeiter und Führungskräfte – zu erkennen und bestmöglich darauf eingehen zu können. •



HR zwischen digitaler Transformation und neuer Arbeitswelt

Digitalisierung und digitale Transformation im Personalwesen müssen auf die Ziele der Organisation ausgerichtet werden. Dazu bedarf es langfristiger Maßnahmen, die einen intensiven Diskurs mit allen Beteiligten erfordern und iterativ umgesetzt werden sollten. Es wird keinen endgültigen Zustand geben, in dem HR nur noch ein IT-Service ist, der sich am Smartphone abwickeln lässt. Vielmehr erlaubt die ständige Anpassung an unsere Lebensweise, den Talentmarkt und den Wettbewerb eine produktivere, effizientere und gesündere Arbeitswelt.

Lassen Sie uns darüber sprechen.



Dr. Harald Linné, CEO,
Mitbegründer von Atreus und einer
der Wegbereiter von Interim
Management in Deutschland
linne@atreus.de
Tel.: +49 89 4522 49-200



Dr. Christian Frank, Direktor und
Mitglied des Executive Board
frank@atreus.de
Tel.: +49 89 4522 49-180