

## Personalarbeit 4.0: Wie meistert HR seine neuen Aufgaben?

# „Man muss sich die nötigen Spielräume schaffen“

Der Einflussbereich der HR-Abteilung wandelt sich: Personaler müssen heute viel mehr sein als Buchhalter und Verwalter – nämlich Strategen, Enabler und Change-Manager. Welche neuen Aufgaben HR-Verantwortliche übernehmen und wie sie diese meistern, haben wir Matthias Kunisch, Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer und Felix Wirges im Interview gefragt.

**Herr Kunisch, in Ihrer Studie haben Sie HR-Verantwortliche aus deutschen Unternehmen befragt. Welche Themen treiben die Personaler ganz grundsätzlich um?**

Unsere „HR-Studie 2020“, die wir gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance durchgeführt haben, liefert ein aufschlussreiches Stimmungsbild.

- Auf Platz eins der strategischen Herausforderungen liegt der Fachkräftemangel bzw. das Gewinnen von qualifiziertem Personal.
- Dicht dahinter folgt die Digitalisierung von Personalprozessen.

Weitere drängende Aufgaben sind,

- interne Veränderungen zu begleiten,
- den administrativen Aufwand zu senken und
- Mitarbeiter langfristig zu binden.

Neben seiner verwaltenden Funktion ist der HR-Bereich also zunehmend für das Entwickeln und Erreichen von Unternehmenszielen mitverantwortlich. Durch Covid-19 ist deutlicher geworden denn je: Agilität und die Fähigkeit zu laufender Veränderung sind entscheidende Überlebensfaktoren für Unternehmen. Der HR-Bereich könnte hier einen wesentlichen Beitrag leisten. Dieses Potenzial wird aber oft noch nicht ausgenutzt.

**Woran liegt es, dass viele Personalverantwortliche ihrer Rolle nicht so gerecht werden, wie sie es sich selbst wünschen?**

Dafür bräuchten sie vor allem eins: Zeit. Doch die ist im Arbeitsalltag Mangelware. Viele Ressourcen fließen in administrative Tätigkeiten – in 37 % der HR-Abteilungen beanspruchen sie den größten Anteil der Arbeitszeit. Zum Beispiel empfinden es die Befragten als langwierig, Dokumente wie Arbeitsverträge zu erstellen und Mitarbeiteranfragen zu beantworten. Aber auch das Managen und Auswerten von Daten ist

ein Zeitfresser. Das erscheint auf den ersten Blick überraschend, gibt es doch vielfältige Softwaretools, die den Umgang mit Daten und Dokumenten erleichtern könnten. Doch um Routineabläufe zu automatisieren und zu beschleunigen, muss erst einmal Zeit investiert werden – von der Auswahl der Prozesse über das Finden einer passenden Lösung bis hin zur Schulung der Anwender. Vor diesem anfänglichen Mehraufwand scheuen so manche zurück. Dabei ist die Hürde vor allem eine psychologische. Ein neues Tool, gerade Software aus der Cloud, lässt sich in wenigen Monaten implementieren. Die Zeitersparnis macht sich direkt bemerkbar und





© MicroOne/stock.adobe.com

die Investition zahlt sich oft schon nach einem halben bis einem Jahr aus.

#### **Frau Prof. Dr. Neyer, wie gehen Personaler aus Ihrer Sicht mit der chronischen Zeitnot um?**

Wie Herr Kunisch schon sagte, hat sich das Berufsbild des HRlers stark verändert. Personalmanager wollen ihre neue Rolle als strategische Partner ausfüllen. Sie erkennen, dass das nur möglich ist, wenn der administrative Aufwand reduziert wird. Dementsprechend groß ist ihre Aufgeschlossenheit für neue Technologien, die für Entlastung sorgen: 81 % der Befragten bezeichnen sich als offen oder

sehr offen für digitale Lösungen. Hoch im Kurs stehen etwa Bewerbermanagement-Tools, Lohn- und Gehaltsabrechnungssysteme und digitale Personalakten. Einige Arbeitgeber beziehen diese Tools bereits aus der Cloud. Gleichzeitig bleiben aber wesentliche Potenziale ungenutzt. Zum Beispiel liegt das Thema Mitarbeiteranfragen auf Platz drei der größten Zeitfresser, aber nur ein gutes Drittel der Befragten setzt eine Mitarbeiter-Self-Service-Applikation ein. Auch bei den geplanten Automatisierungsprojekten nimmt die Personalbetreuung einen der hinteren Plätze ein.



**Matthias Kunisch**

ist Diplom-Mathematiker und Geschäftsführer der forcont business technology gmbh. Er ist seit 1976 in der IT-Branche tätig. Von 2012 bis 2018 war er Vorstandsmitglied des Kompetenznetzwerks Cloud Ecosystem e. V. Seit 2019 ist er Senator h. c. des Bundeswirtschaftssenats im Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW).

### Setzen HR-Manager also falsche Prioritäten?

Das mag im Einzelfall so sein, aber es steckt noch mehr dahinter. Einerseits kommt dem HR-Bereich heute eine viel größere Verantwortung zu als vor zehn oder 20 Jahren. Das Bild, wie die Personalabteilung im Unternehmen wahrgenommen wird, spiegelt das oft noch nicht wider. So haben es Personalmanager schwer, ihre Digitalisierungsvorhaben zu realisieren. Haben sie schon ein oder zwei neue Lösungen erfolgreich eingeführt, steigt der Rechtfertigungsdruck für weitere Prozessoptimierungen. Bisher sind es eher Abteilungen wie der Vertrieb, das Marketing und der Kundenservice, die bei der Digitalisierung mit Priorität behandelt werden. Damit verkennen Unternehmen die zentrale Rolle des HR-Bereichs als wichtige Schnittstelle nach innen und außen. Eine digitalaffine Unternehmenskultur zu etablieren, die Technologiekompetenz der Mitarbeiter zu stärken, eine moderne Arbeitgebermarke zu entwickeln und glaubhaft zu kommunizieren – all das wird nur gelingen, wenn der HR-Bereich aktiv darauf hinarbeitet. Dafür muss er sich die nötigen Spielräume schaffen. Und das sollte die Geschäftsführung unterstützen.

### Herr Kunisch, nehmen wir einmal an, die Personalabteilung hat den nötigen Rückhalt im Management – welche Arbeitsabläufe sind typische Kandidaten für die Automatisierung? Und welche Anforderungen muss eine entsprechende digitale Lösung erfüllen?

Unsere Studie zeigt, dass HR-Verantwortliche den Mehrwert digitaler Prozesse sehen und versuchen, die Automatisierung voranzutreiben. Immerhin 58 % der Befragten haben bereits Personalprozesse automatisiert, 23 % planen, es demnächst zu tun. Dabei stehen die Bereiche Personalverwaltung, Personalbeschaffung und Personalbeurteilung im Fokus. Unternehmen erhoffen sich vor allem, die Qualität der jeweiligen Prozesse zu erhöhen. Die vorhandenen Budget- und Zeitressourcen besser zu nutzen, ist ein weiterer wichtiger Beweggrund. Die Automatisierung von Workflows ist kein Hexenwerk, aber auch kein Selbstläufer. Sie will sorgfältig geplant sein. Unter den Anwendern eines digitalen Personalakten-Tools sind beispielsweise 64 % mit dem Ergebnis zufrieden. Ein Viertel sieht allerdings noch Verbesserungsbedarf und 11 % sind nicht zufrieden.

Für jede Art von Enterprise-Software gilt: Sie soll die jeweiligen Prozesse bestens abbilden, sich möglichst nahtlos in die IT-Landschaft einfügen und für die Nutzer intuitiv zu bedienen sein. Damit all das gegeben ist, muss die Lösung entsprechende Kriterien erfüllen. Bei digitalen Personalakten ist es etwa unerlässlich, dass sich die Lösung an das führende Personalmanagementsystem anbinden lässt. Außerdem muss es möglich sein, Dokumente in einem digitalen Archiv zu speichern. Ebenfalls wichtig sind Features, die das alltägliche Bearbeiten der Akten erleichtern, wie etwa eine Volltextsuche und das automatisierte Protokollieren von Änderungen.

### Welche Hürden gibt es bei der Implementierung eines HR-Tools?

Ein potenzieller Stolperstein liegt in der Konzeption der Prozesse. Sollen etwa mehrere HR-Teams an verteilten Standorten mit einem Tool arbeiten, sind die verschiedenen Zuständigkeiten bei der Planung zu berücksichtigen. Und noch vorher gilt es zu prüfen, welches Nutzungsmodell zum eigenen Unternehmen passt – der Schritt in die Cloud oder doch eine On-Premises-Software? Viele Lösungen sind mit unterschiedlichem Funktionsumfang erhältlich, etwa als Basis- und Premiumversion oder mit verschiedenen optionalen Modulen. Hier sollte nicht nur der Kostenaspekt entscheidend sein. In der Regel erstellt der Anbieter gemeinsam mit seinem Kunden ein Pflichtenheft mit allen Muss- und Kann-Kriterien. Dieses dient als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl des Lizenz- oder Software-as-a-Service-Modells. Die technischen Voraussetzungen sind aber bei Weitem nicht alles. Vielmehr bietet die Technik nur ein Potenzial. Wenn das, was die Software theoretisch kann, nicht in der Praxis ankommt, ist die Ursache meist mangelnde Toolkompetenz. HR-Manager sind gefordert, das eigene Team von Anfang an einzubinden. Es gilt, transparent zu kommunizieren, worin das Ziel besteht, wie die neue Software die täglichen Abläufe verändern wird und was das für die HR-Mitarbeiter bedeutet. Bevor diese aktiv mit der Software arbeiten, benötigen sie eine Schulung. In der ersten Zeit nach der Umstellung braucht es zudem einen festen Ansprechpartner, den die Anwender bei Fragen jederzeit kontaktieren können.

Mitarbeiter, die sich gut unterstützt fühlen, akzeptieren eine Veränderung eher und sind motivierter, sich die neue Arbeitsweise aktiv anzueignen. Dieser Faktor ist nicht zu unterschätzen.

### Durch die Corona-Pandemie arbeiten inzwischen viele Menschen regelmäßig von zu Hause aus. Welche Maßnahmen braucht es, damit das HR-Team auch an verteilten Standorten reibungslos agieren kann?

In der Tat ist die Zukunft der Arbeit plötzlich ganz nah ans Heute gerückt. Unternehmen tun gut daran, die Sicherheit ihrer Mitarbeiter mit höchster Priorität zu behandeln. Bei der Umsetzung entsprechender Konzepte sind cloudbasierte Tools sehr hilfreich: Die Beschäftigten greifen dezentral und ortsunabhängig auf Daten und Dokumente zu. Vor Covid-19 verwendeten lediglich 36 % der Befragten eine oder mehrere Software-as-a-Service-Lösungen. Diese Gruppe ist mit großer Mehrheit zufrieden. Für 82 % der Anwender hat sich der Umstieg auf die Cloud als zielführend erwiesen. Diejenigen, die noch keine SaaS-Tools nutzen, sind oft noch nicht dazu gekommen, sich überhaupt mit der Frage zu beschäftigen. Das gilt jetzt noch mehr als vor der Pandemie. Viele HR-Manager sind voll und ganz damit beschäftigt, immer wieder neu auf die aktuelle Corona-Lage zu reagieren. Dabei bleibt ihnen keine Zeit, um Prozesse und technische Infrastrukturen zu verbessern. Sobald sich die

Situation entspannt, sollten sie diese Themen jedoch angehen. Dabei empfiehlt es sich, die IT-Abteilung mit ins Boot zu holen. So lassen sich Cloudprojekte schneller in Gang bringen und umsetzen. Bei etwaigen Vorbehalten bzgl. der Datensicherheit helfen ebenfalls die IT-Kollegen. Mit ihrer Fachkompetenz unterstützen sie den HR-Bereich bei der Auswahl des richtigen Anbieters. Dieser sollte etwa eine Verarbeitung der Daten nach EU-Recht garantieren und gem. der Norm ISO 27001 zertifiziert sein.

**Herr Wirges, Prozesse zu optimieren ist ein wichtiger Aspekt der Digitalisierung. Doch nicht nur neue Arbeitsabläufe prägen das digitale Zeitalter, sondern auch ein Meer von Daten. Wie weit sind Unternehmen, wenn es um die strategische Nutzung von Big Data geht?**

Bei den meisten Unternehmen steht HR Analytics in der Praxis noch ganz am Anfang. Einerseits erheben fast alle Befragten Daten für das Personalcontrolling. Tiefergehende deskriptive Analysen erstellen andererseits nur 29 %. Und gerade einmal 4 % haben Erfahrungen mit prädiktiven Analysen gesammelt, das heißt, aus Datensätzen Vorhersagen abgeleitet, um zukünftige Entwicklungen einzuschätzen und Entscheidungen fundierter zu treffen. Die Mehrheit geht also mit den Daten noch genauso um wie vor fünf bis zehn Jahren. Man führt Excel-Listen zum Krankenstand und zur Mitarbeiterfluktuation und berechnet Kennzahlen, um die Produktivität von Teams zu ermitteln. Mithilfe moderner Tools große Datenbestände analysieren, um das Unternehmen gezielt weiterzuentwickeln – das tun bislang die wenigsten. Angesichts der bisherigen Befunde war dies zu erwarten. Dennoch fällt auch hier auf: Qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu binden, ist mit die wichtigste Aufgabe.

Gleichzeitig nennen die Befragten Versäumnisse bei der Personalentwicklung und kämpfen mit dem Fachkräftemangel. Aus Unternehmensdaten Erkenntnisse zu gewinnen und diese gewinnbringend zu nutzen – etwa für die Weiterbildung –, könnte diesen Widerspruch auflösen.

**Welche Aufgabe sollten HR-Manager zuerst angehen: die Optimierung von Prozessen oder die Einführung von HR Analytics?**

Es ist sinnvoll, zunächst bestehende Workflows zu verbessern und zu digitalisieren, bevor die Personalabteilung neue Kompetenzfelder erschließt. Auf dem Gebiet der strategischen Datenanalyse aktiv zu werden, ist anspruchsvoller, als etwa eine digitale Personalaktenlösung einzuführen. Schließlich verändert sich hier nicht nur die Arbeitsweise, sondern HR-Manager müssen neue Prozesse etablieren, passende Softwaretools auswählen und die nötigen Qualifikationen aufbauen. Bei der Automatisierung ihrer Kernprozesse haben die meisten HR-Abteilungen schon Erfolge erzielt. HR Analytics hingegen ist vielerorts noch Neuland.

**Zum Abschluss noch eine Frage an Sie alle gerichtet – vielleicht können Sie sich auf ein gemeinsames Statement einigen: Was ist jetzt ganz konkret im Einzelnen für die Verantwortlichen zu tun? Gibt es eine To-Do-Liste, die man abhaken kann?**

Ganz klar, HR steht am Scheideweg: Es bieten sich neue Möglichkeiten, den Stellenwert der Personalarbeit im Unternehmen wesentlich zu erhöhen.

Die Voraussetzungen, um diese Potenziale zu nutzen, sind jedoch erst zu schaffen. Die Digitalisierung fungiert als Katalysator für die Transformation des HR-Bereichs im Ganzen. Dabei müssen Personalmanager gewisse Hürden überwinden – von Skepsis der Geschäftsführung über Zeitnot bis hin zu Stolpersteinen bei der Umsetzung. Die folgenden Tipps sollten Arbeitgebern dabei helfen, den Reifegrad der Digitalisierung Schritt für Schritt zu steigern:

- Entwickeln Sie einen mehrstufigen Plan für die kommenden fünf Jahre, um Routineprozesse schrittweise zu digitalisieren und zu automatisieren. Beginnen Sie mit den fehleranfälligsten und zeitaufwendigsten Abläufen.
- Finden Sie gemeinsam mit dem HR-Management und der IT-Abteilung heraus, welche HR-IT-Architektur für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist: eine einzige, umfassende HRM-Plattform, ein Best-of-Breed-Ansatz mit spezialisierten (Cloud-)Lösungen – oder etwas dazwischen.
- Unterziehen Sie den bisherigen Grad der Automatisierung einer kritischen Prüfung: Erfüllt die Software die Erwartungen? Was muss noch manuell erledigt werden? Sind die Anwender ausreichend geschult?
- Arbeiten Sie mit der IT- oder der internen Data-Science-Abteilung zusammen, um gemeinsam ein Konzept zur Nutzung von HR-Daten zu entwerfen und umzusetzen.
- Beziehen Sie bei der Lösungsauswahl potenzielle Anbieter frühzeitig ein. Erstellen Sie einen Anforderungskatalog, den die Anbieter ausfüllen. So können Sie die Kandidaten vergleichen.
- Geben Sie den Projektbeteiligten den nötigen Spielraum für Digitalisierungsvorhaben. Genügend Zeit in die Konzeption, Lösungsauswahl und Implementierung zu investieren, zahlt sich langfristig aus.

**Frau Prof. Dr. Neyer, Herr Kunisch, Herr Wirges, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Interview führte Andreas Krabel.



© Katja Döhnke

**Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Hier leitet sie den Master-Studiengang Human Resources Management. Seit Dezember 2018 ist sie Mitglied des Akademischen Direktoriums am Center for Leading Innovation and Cooperation (CLIC) an der HHL-Leipzig Graduate School of Management. Ihr aktueller Forschungsschwerpunkt liegt auf dem Zusammenspiel von künstlicher Intelligenz und HR in Organisationen.



© Katja Döhnke

**Felix Wirges** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Dort erwarb er auch seinen Bachelor in Wirtschaftswissenschaften und Psychologie sowie seinen Master in Human Resources Management. Der Fokus seiner Forschung liegt auf der Schnittstelle zwischen HR und IT.