



DIGITAL-INVENTUR: STATUS DER DIGITALEN TRANSFORMATION IM HR

Jürgen Deller,
Lisa Gotzian, Maike Fortmeier

Marleen Averhage, Daniel Balogh, Clara Cornel, Birte Döring, Johanne Düsterbeck, Marie Gehle, Christin Klute,
Yannick Kutscher, Ramona Meyer

Juni 2017



Dr. Exler & Dr. Kuptsch
Team für innovatives Personalmanagement

TOPOS® 
Personalberatung

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
Ergebnisse	3
1. Der Megatrend Digitalisierung erfasst das HR	3
2. Big Data erfordert <i>big responsibility</i>	5
3. HR traut digitalen Recruitingmethoden nicht	7
4. HR fehlt es an digitalen Kompetenzen	9
5. Digitale Zusammenarbeit und flexibles Arbeiten verbreiten sich langsam	11
6. Die Digitalisierung hilft HR auf dem Weg zum strategischen Partner	13
Hintergrund	14
Methode	14
Limitationen	15
Fazit	15
Literaturverzeichnis	16

ZUSAMMENFASSUNG

Digitale Technologien verändern die Arbeitswelt – und somit auch die Personalarbeit. Damit Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich am Markt bestehen können, wird es für das Personalwesen zwingend notwendig, auch Unternehmens- und Führungskultur, Mitarbeiterkompetenzen sowie Arbeitsumgebung und Organisationsstruktur an die neuen Herausforderungen der Digitalisierung anzupassen.¹

Die Digitalisierung wird daher nicht nur die zukünftigen Jahre im Personalmanagement bestimmen. Auch das Selbstverständnis der Personaler im Unternehmen wird sich ändern müssen. Denn Aufgaben wandeln sich und damit auch die Arbeitsplätze. Welche Bereiche im Personalwesen bereits digitalisiert sind, welche Entwicklung in den kommenden 5 Jahren zu erwarten ist und welche Chancen und Vorbehalte damit einhergehen, ist Gegenstand dieser Studie.

Während für nahezu alle Bereichen des Human Resource Management (HRM) erwartet wird, dass die Digitalisierung in den kommenden 5 Jahren deutlich an Fahrt aufnimmt, zeigt die Studie erhebliche Defizite und resultierende Handlungsempfehlungen in der konkreten Umsetzung und Vorbereitung des digitalen Wandels:

1. Innerhalb der kommenden 5 Jahre ist mit einem weiter starken Einfluss des **Megatrends Digitalisierung** auf das HRM und einer Automatisierung der administrativen Prozesse (Anstieg von 36% auf 58%) zu rechnen
2. **Big data Methoden** zur Analyse von Personaldaten sind bereits heute vor Allem im Recruiting und Controlling im Einsatz (~75% der Befragten) – insbesondere im **Datenschutz** liegen jedoch die größten Vorbehalte gegenüber einer intensiveren Nutzung in anderen Bereichen
3. Während für Stellenausschreibungen **Social-Media** von über 80% der befragten Unternehmen eingesetzt wird, liegen anderen Bereiche des **E-Recruitings** deutlich hinter den Möglichkeiten zurück. Insbesondere **Algorithmen basierte Auswahlmethoden** leiden unter mangelndem Vertrauen im HR
4. Fast die Hälfte der HR Abteilungen (44%) verfügen nicht über die notwendigen **Kompetenzen**, die Digitalisierung in den nächsten 5 Jahren zu bewältigen. Besserung ist nur langsam in Sicht, denn ebenfalls fast die Hälfte (44%) gibt an, nicht über ausreichende **Trainingsangebote** zu verfügen
5. Bei der derzeitigen Verwendung von **digitalen Anwendungen für die interne Zusammenarbeit** zeigt sich ein diverses Bild mit breiter Streuung. Im Ausblick auf die kommenden 5 Jahre erwarten allerdings 75%

¹ Deloitte, 2016; Promerit, 2016

eine vollumfassende Nutzung, was sich auch in der angenommenen starken Ausweitung **flexibler Arbeitsmodelle** widerspiegelt

6. Über 60% der Befragten rechnen im Rahmen der Digitalisierung mit einer Teilübertragung der Zuständigkeiten für klassische HR Aufgaben auf Führungskräfte, Mitarbeiter außerhalb des HR und externe Dienstleister – für das HR entsteht damit die Chance zur **Fokussierung als strategischer Partner**, der sogar **Treiber der Digitalisierung** im Unternehmen sein kann und diese aktiv mitgestalten und begleiten sollte

Für diese Studie wurden 98 Führungskräfte und HR Manager befragt, welche im Mittel Verantwortung für 200 Mitarbeiter tragen und mehrheitlich in Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes (32%), der Industrie (24%) oder dem Einzelhandel (8%) arbeiten. Im Gegensatz zu bisherigen Studien wurde länderspezifisch in Deutschland erhoben, um kulturelle Unterschiede auszuschließen.

ERGEBNISSE

1. DER MEGATREND DIGITALISIERUNG ERFASST DAS HR

Eines ist klar: der digitale Wandel wird laut Einschätzung der Teilnehmenden in den nächsten fünf Jahren stark an Wichtigkeit gewinnen, vgl. Abb. 1. Der Digitalisierungsgrad einzelner Personalfunktionen unterscheidet sich jedoch stark: Administration und Recruiting sind recht weit ausgeschöpft, Entwicklungspotentiale werden im Compensation & Benefits und der Personalbindung gesehen, s. Abb. 2. Zukünftige HR-Strategien sollten deshalb sowohl den derzeitigen Digitalisierungsgrad, als auch die spezifischen Erfordernisse und Barrieren der einzelnen Personalfunktionen berücksichtigen.

„Der Megatrend Digitalisierung wirkt sich stark auf das Personalmanagement in meinem Unternehmen aus.“

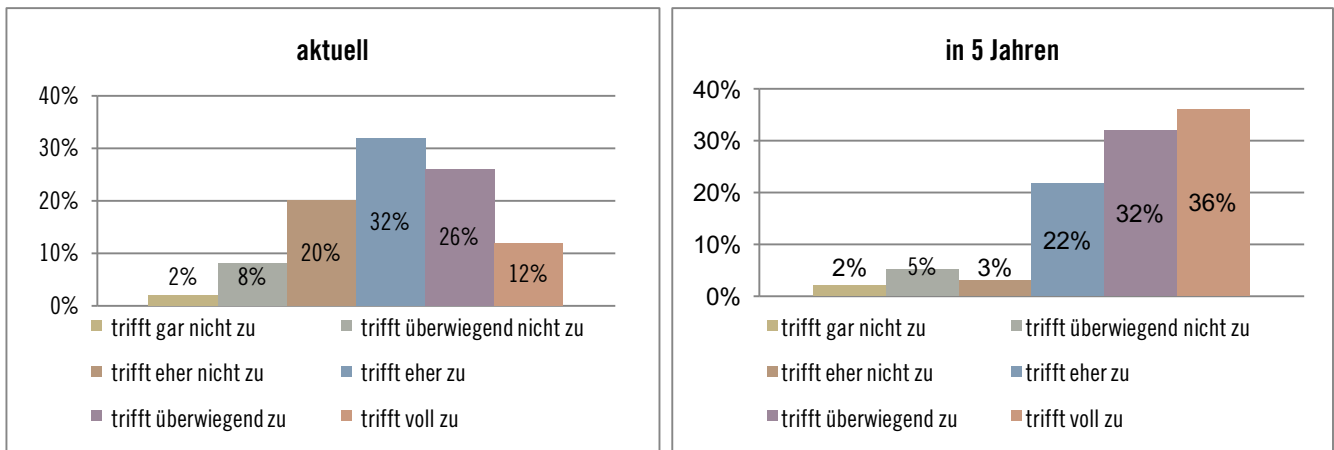


Abb. 1: Einschätzung der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Personalmanagement

„EHRM² wird aktuell in den folgenden Bereichen in vollem Umfang eingesetzt“

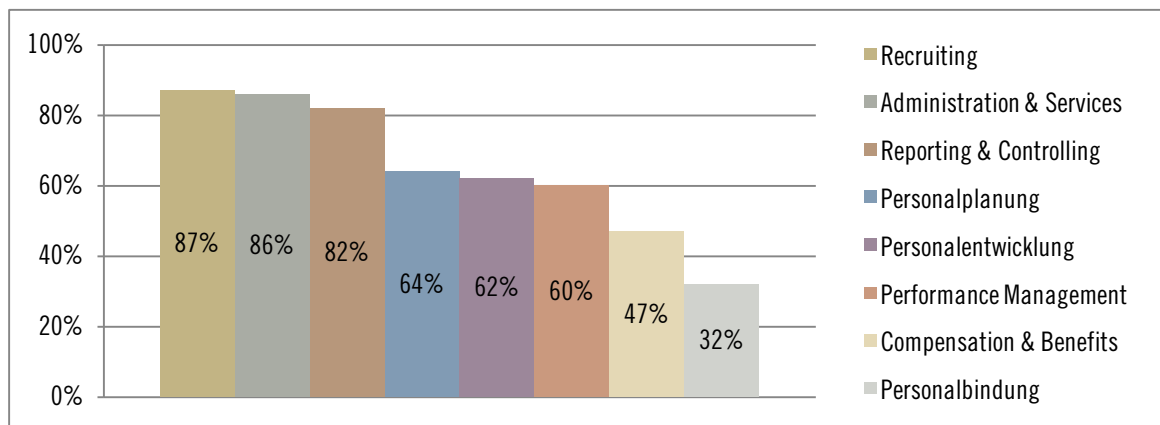


Abb. 2: Aktueller Einsatz digitaler Technologien in den Personalfunktionen

² Electronic HRM

Ein wesentlicher Vorteil der Digitalisierung ist die Effizienzsteigerung durch automatisierte Prozesse.³ Diese müssen sich in Deutschland jedoch erst noch etablieren: Nur etwa jeder Dritte (36%) der Befragten berichtet, dass die administrativen HR-Prozesse in den letzten fünf Jahren zumindest teilweise durch Technologien automatisiert werden konnten und 58% der Unternehmen gehen davon aus, dass ihre administrativen HR-Prozesse in den nächsten fünf Jahren überwiegend automatisiert sein werden, vgl. Abb. 3.

„Unsere administrativen HR-Prozesse konnten vollständig durch Technologien automatisiert werden“

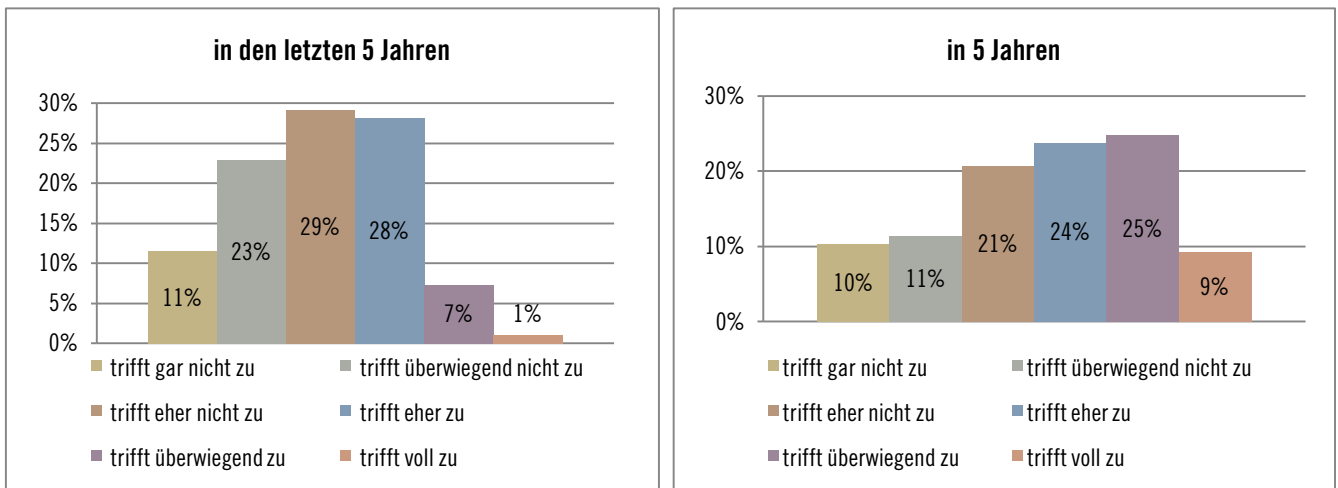


Abb. 3: Automatisierung administrativer HR-Prozesse in den vergangenen und nächsten in fünf Jahren.

Der Megatrend Digitalisierung wirkt sich jedoch auch auf die Zukunft des Arbeitsmarkts aus, wie genau, scheint den HR-Führungskräften ungewiss: So glaubt ein Drittel der Befragten an einen Zuwachs an Arbeitsplätzen im Personalbereich in den nächsten fünf Jahren. Zwei Drittel stehen dieser Haltung jedoch skeptisch gegenüber und gehen von einer Reduktion der Arbeitsplätze in HR durch die Digitalisierung aus.

³ Eggert, John & Felser, 2014; Strohmeier, 2007

2. BIG DATA ERFORDERT *BIG RESPONSIBILITY*

Die großen Themen *Big Data*⁴ und *People Analytics*⁵ beherrschen auch den deutschen Markt. Hier fragten wir nach dem Einfluss auf verschiedene Personalfunktionen: Während knapp drei Viertel der Befragten (73%) zustimmen, dass *Big Data* aktuell einen starken Einfluss auf das *Recruiting* hat, sind es bezüglich *Personalbindung* weniger als die Hälfte der Personalexperten (45%), die einen solchen starken Einfluss zuschreiben, vgl. Abb. 4. Große Unternehmen vermuten im Gegensatz zu kleinen Unternehmen in der *Personalbindung* auch einen signifikant größeren Einfluss durch Big Data.

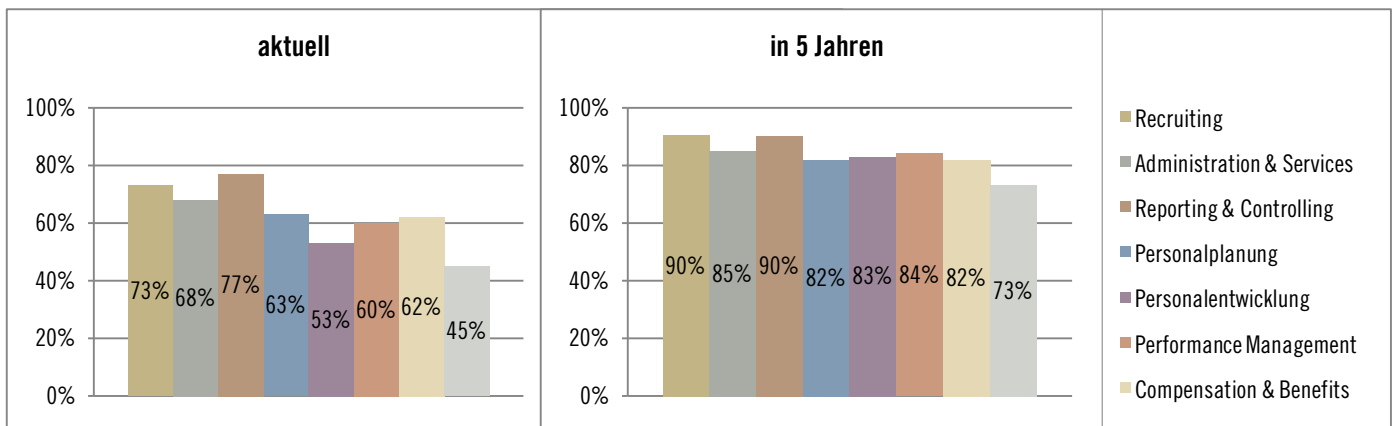


Abb. 4: Eingeschätzte Entwicklung des Einflusses von Big Data und People Analytics aktuell und in fünf Jahren bezogen auf unterschiedliche Personalfunktionen

Da neben herkömmlichen Personaldaten auch Rückschlüsse zur Integrität und zur aktuellen Stimmung ermittelt werden können,⁶ birgt die Erhebung derart sensibler Daten Risiken, besonders in Bezug auf den Schutz der Daten.

⁴ Als *Big Data* werden große Datenmengen bezeichnet, die mit speziellen Methoden verarbeitet und ausgewertet werden (Beyer & Laney, 2012). Nach anderen Definitionen ließe sich im Personalbereich wiederum kaum von *Big Data* ausgehen. Intel spricht erst ab einer Datenmenge von 500 Terabyte pro Woche von *Big Data* (1 Terabyte = 1000 Gigabyte, Intel IT Center, 2012).

⁵ *People Analytics* bezeichnet insbesondere die statistische Auswertung und Zusammenführung von Personaldaten mit weiteren Unternehmensdaten, um fundierte Entscheidungen treffen zu können (Fitz-Enz, 2010).

⁶ Parry, 2011

Die Teilnehmer geben an, besonders Konflikte im Datenschutz (90%), in der Mitbestimmung des Betriebsrats (86%), bei Abhängigkeit von Daten (83%), der Datenqualität (61%) und Datenmanipulation (58%) zu erwarten. Diese Konflikte zeigen: große Datenmengen erfordern auch eine große Verantwortung im Umgang mit ihnen, um den Konflikten gerecht zu werden.

Ausschlaggebend bei der Formulierung einer erfolgreichen Strategie mit *Big Data und People Analytics* ist es, das *H* in HR nicht zu vernachlässigen. Die alleinige Verfügbarkeit wertvoller Erkenntnisse verändert wenig, es geht darum, die *richtigen, erkenntnisbringenden* Daten intelligent und verantwortungsbewusst zu nutzen.

3. HR TRAUT DIGITALEN RECRUITINGMETHODEN NICHT

E-Recruiting⁷ hat viele Gesichter, von denen Social-Media-Stellenausschreibungen das prominenteste und weit verbreitetste ist. Der von den Befragten am meisten genutzte Kanal ist derzeit Xing. Nur jeder fünfte Befragte (21%) gibt an, diese Plattform nicht für das Recruiting zu benutzen.

Active Sourcing im Social Media nutzen dagegen weniger als 10% der Befragten. Weniger häufig wird Social Media nur für die Mitarbeiterbindung angewendet (7%). HR verschenkt an dieser Stelle bislang Potential und lässt Chancen wie der gezielte Einsatz digitaler Austauschplattformen noch oft ungenutzt. Der einzige Bereich neben Stellenausschreibungen, in dem Social Media besonders häufig eingesetzt wird, ist das Employer Branding (61%).

Unsere Studie zeigt weiterhin, dass die Personalauswahl ohne wesentlichen Einsatz von Algorithmen-gestützten Auswahlmethoden durchgeführt wird (vgl. Abb. 5). Auch in 5 Jahren wird diesbezüglich keine umfängliche Nutzung erwartet.

„Algorithmen-gestützte Methoden zur Personalauswahl nutze ich in vollem Umfang“

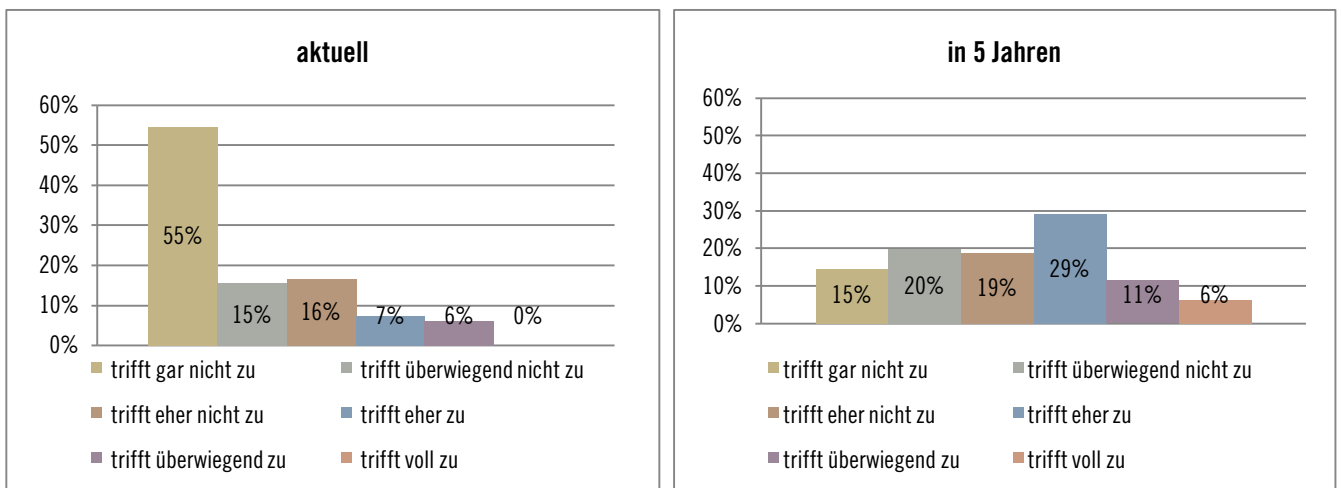


Abb. 5: Eingeschätzte Entwicklung der Nutzung algorithmengestützter Methoden zur Personalauswahl

⁷ Zu *E-Recruiting* gehört das Schalten von Online-Anzeigen, aber auch *Social Media Recruiting* und *One-Click-Bewerbungen* auf Portalen wie Xing. Auch *E-Screening*, das automatisierte Sichten und Prüfen von Bewerbungsunterlagen z.B. anhand vorprogrammierter Algorithmen, *E-Analytics*, automatisierter Personaldiagnostik und *E-Selection* sowie *Active Sourcing*, die aktive Suche nach Kandidaten über Social-Media-Kanäle, sind Teil des *E-Recruiting* (Konradt & Sarges, 2003; XING, 2014).

Eine mögliche Ursache liegt in der vermeintlich einfachen Täuschung digitale Methoden zur Bewerberauswahl. In Übereinstimmung mit vorheriger Forschung⁸ ergab diese Studie, dass der elektronischen Personalauswahl ein höheres Täuschungspotenzial zugeschrieben wird (36%) als der klassischen Methode (22%). Diese Einschätzung muss jedoch nicht zwangsläufig richtig sein.⁹ Digitale Methoden können dem Täuschungspotential durch gezielte Techniken wie Iris-Scans begegnen. Täuschungen können damit sogar vollständig ausgeschlossen werden. Es ist klar: Das Vertrauen in digitales Recruiting wächst erst noch.

Die geringe Ausprägung digitaler Kompetenzen in den Personalabteilungen ist als weiterer Grund für die geringe Nutzung Algorithmen-gestützter Auswahlmethoden zu sehen. Unternehmen, deren Mitarbeiter *höhere digitale Kompetenzen* aufweisen, setzen überzufällig häufig Algorithmen-gestützte Methoden zur Personalauswahl ein.

Weiterhin nehmen die Teilnehmer unserer Studie im Mittel an, ein Algorithmus im Recruiting könne nur 38% von dem erfassen, was für die Personalauswahl wichtig ist (vgl. Abb. 6). Wer weniger Kompetenzen in dem Bereich hat, kann vielleicht nicht wissen, was ein Algorithmus alles erfassen kann. Die befragten Personaler sind sich einig, dass Entscheidungen bei der Personalauswahl anhand von harten Fakten – und so auch mit Hilfe von *Algorithmen* und automatisierten Systemen – vorbereitet, aber anhand von Intuition und persönlichen Erfahrungen der Personalmitarbeiter getroffen werden müssten. Die Einschätzung stimmt allerdings nicht mit der Realität überein: Die Messtechnik der Psychologie kann auch Persönlichkeit und weitere Konstrukte durch Algorithmen erfassen.¹⁰

Das bedeutet: Die HR-Führungskräfte trauen den neuen Methoden des Recruiting wie den Algorithmen noch nicht, die Erkenntnisse werden erst noch entwickelt.

„In welchem Ausmaß kann ein Algorithmus erfassen, was für die Personalauswahl wichtig ist?“

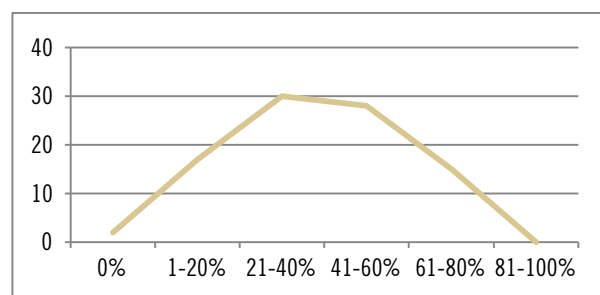


Abb. 6: Eingeschätztes Ausmaß, in wie weit ein Algorithmus erfassen kann, was für die Personalauswahl wichtig ist

⁸ Landers, Sackett & Tuzinski, 2010

⁹ Martens, 2016

¹⁰ Konsinski 2013; Winsborough & Chamorro-Premuzi 2016

4. HR FEHLT ES AN DIGITALEN KOMPETENZEN

Die bevorstehenden Veränderungen durch die Digitalisierung drängen die Frage auf, wie die Unternehmen in Bezug auf ihre Ressourcen aufgestellt sind. Da die Mitarbeitern in der Digitalisierung als besondere wichtigste Ressource im Unternehmen gilt, ist insbesondere eine Vorbereitung der HR Mitarbeiter relevant.¹¹

In der Studie sind 56% der Meinung, dass die HR-Mitarbeiter gerüstet sind, knapp die Hälfte ist es nicht (Abb. 7). Die wahrgenommenen digitalen Kompetenzen der HR-Mitarbeiter und die Einschätzung der zur Verfügung gestellten Trainingsangebote für HR-Mitarbeiter bedingen sich dabei gegenseitig ($r=0.72$).

Bereits 2013 hatten 90% Unternehmen erkannt, dass im Bereich digitaler Kompetenzen Nachholbedarf besteht,¹² besonders unter den HRlern.¹³ Dennoch investiert bisher nur knapp die Hälfte in entsprechende Trainingsmaßnahmen.¹⁴

Eine weitere Erkenntnis: Viele sehen eine größere Verantwortung für die Ausbildung digitaler Kompetenzen an der Hochschule. Mit 9 von 10 (89%) fordern fast alle Befragten, dass im Studium schon digitale Kompetenzen aufgebaut werden müssen (Abb. 7). Doch kann man sich darauf verlassen? Schließlich ist damit auch nur ein Teil des Nachwuchses abgedeckt, die bestehenden Mitarbeiter ändert das nicht.

Vor allem die *Personalentwicklung* ist hier gefordert, etwaige Differenzen von Soll- und Ist-Zuständen der digitalen Mitarbeiterkompetenzen auszugleichen.¹⁵ Den wenig vorhandenen digitalen Kompetenzen muss Aufmerksamkeit geschenkt werden, da sie im Moment noch mit geringem Trainingsangebot einhergehen.

¹¹ Bereziuk, 2016; Claßen & Gärnter, 2016; Detecton Consulting, 2015; Hempel, 2004

¹² Capgemini, 2013

¹³ Cornerstone, 2013; neuwaerts & doubleYUU, 2016; PwC, 2014

¹⁴ Capgemini, 2011

¹⁵ Haufe Akademie, 2016

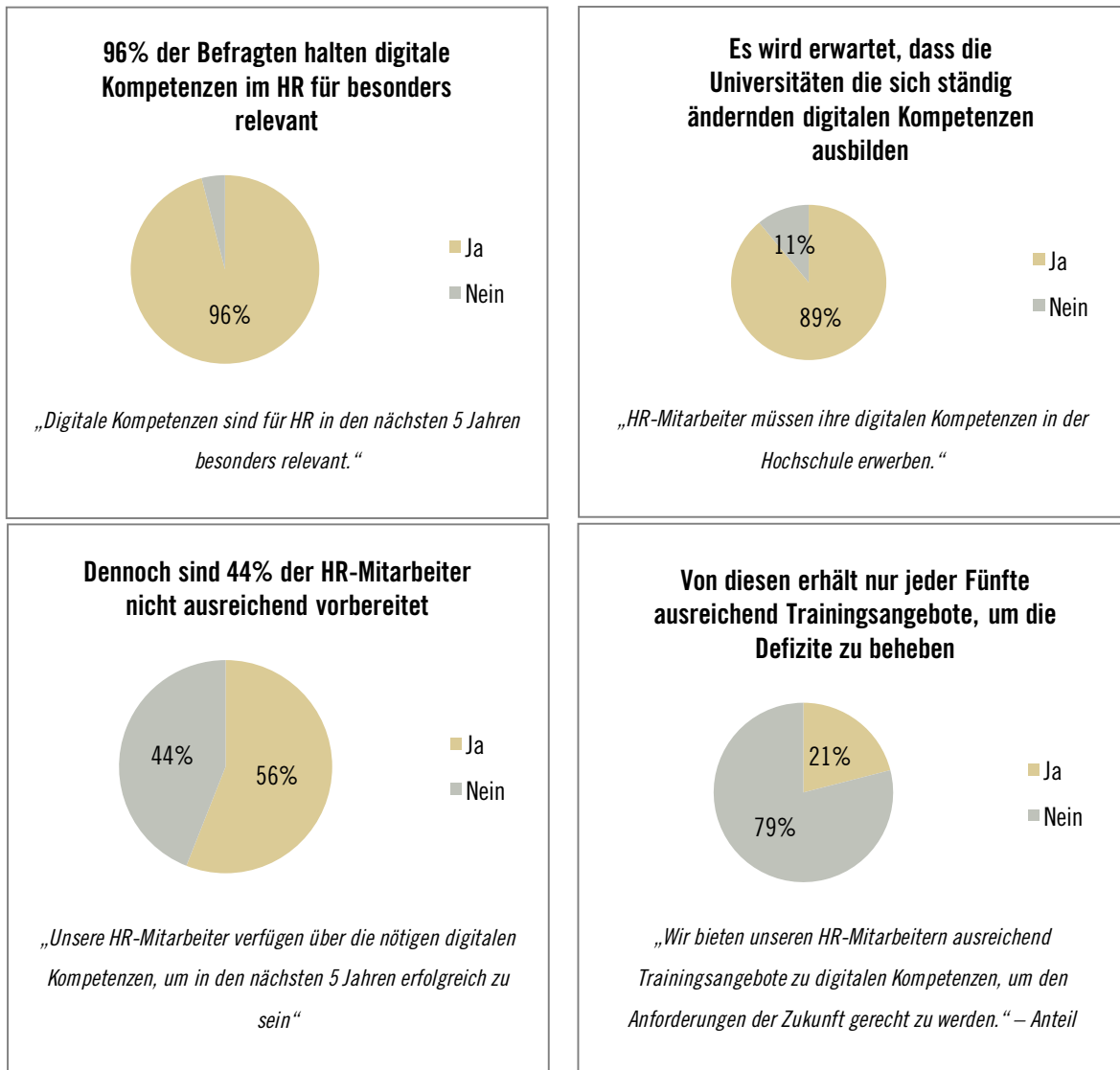


Abb. 7: Status Quo und Entwicklung digitaler Kompetenzen im HR

5. DIGITALE ZUSAMMENARBEIT UND FLEXIBLES ARBEITEN VERBREITEN SICH LANGSAM

94% der HR-Führungskräfte geben an, dass flexible Formen des Arbeitens¹⁶ in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Der Anteil der Belegschaft, der aktuell ortsflexibel arbeiten kann, liegt im Mittel unter 40%. Auffallend dabei ist, dass sich der Prozentanteil der real heute flexibel arbeitenden Mitarbeiter mit zunehmender Unternehmensgröße reduziert, vgl. Abb. 8. Große Unternehmen zeichnen sich durch einen wesentlich höheren Anteil an Mitarbeitern aus, welche örtlich nicht flexibel arbeiten können.

Es wird allerdings diskutiert, inwiefern Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit mit einer digitalen Vernetzung der Mitarbeiter zunimmt. Die entsprechenden Maßnahmen zu treffen, kann und soll die zentrale Aufgabe von HR in der digitalen Transformation sein.¹⁷

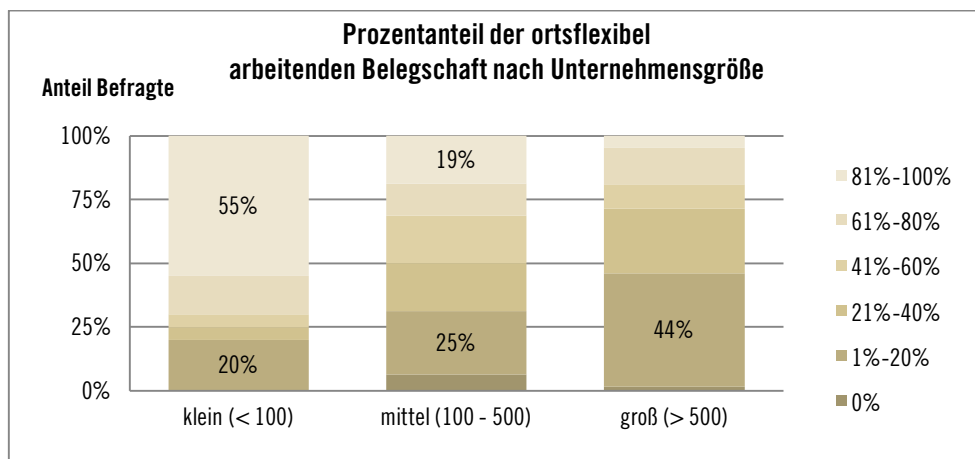


Abb. 8: Prozentanteil der ortsflexiblen arbeitenden Belegschaft nach Unternehmensgröße

Die Unternehmen sind durch ortsunabhängiges Arbeiten zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, die Zusammenarbeit und Kommunikation auch in virtuellen Teams effektiv zu gestalten. Dies wird durch den vermehrten Einsatz von sogenannten internen Social-Web-Anwendungen unterstützt.¹⁸

¹⁶ Zu Formen der *externen Flexibilität*, wie Leiharbeit und Befristung, gehören auch Formen der *internen Flexibilität*, wie Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Rufbereitschaft oder Überstunden (Dütsch & Struck, 2007).

¹⁷ Promerit, 2016

Die Intensität der Nutzung von Social-Web Anwendungen für die interne Zusammenarbeit liegt zurzeit auf sehr unterschiedlichen Niveaus, auch wenn sie in den nächsten fünf Jahren wie alle anderen Bereiche laut Einschätzung generell einen Aufschwung erleben wird, vgl. Abb 9.

„Derzeit nutzen wir Social-Web Anwendungen (meist webbasierte elektronische Austauschplattformen, z.B. Office Communicator, Yammer uvm.) in vollem Umfang für die interne Zusammenarbeit.“

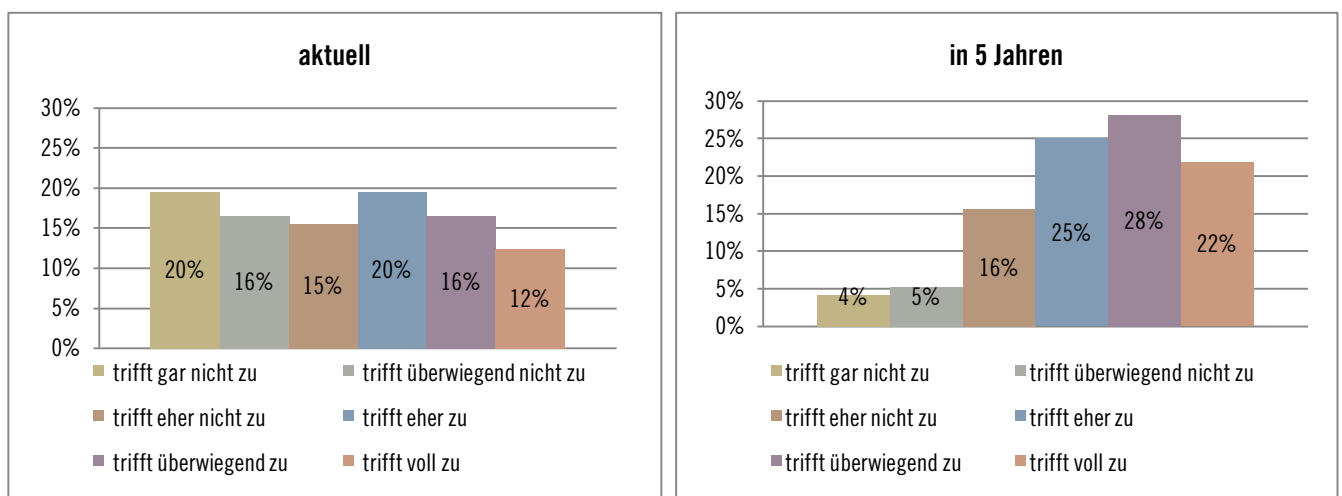


Abb. 9: Relevanz von Social-Web Anwendungen für die interne Zusammenarbeit

Digitalisierungspotenziale scheinen derzeit noch in der *internen Personalbindung* und in der *Flexibilisierung* zu liegen. Beispielsweise kann eine abteilungs- und hierarchieübergreifende Kommunikation durch digitale Kollaborationsplattformen erhöht und erleichtert werden. Etwaige Wechselkandidaten können durch weitere Technologien frühzeitig erkannt und entsprechende auf den Mitarbeiter abgestimmte Maßnahmen eingeleitet werden, die die Bindung an das Unternehmen verstärken.

¹⁸ *Collaboration Software* wird primär verwendet, um größere räumliche Distanzen zu überbrücken und mit Unternehmensexternen bzw. potentiellen Mitarbeitern in Kontakt zu treten (z.B. beim Arbeitgebermarketing oder der externen Stellenbesetzung) (Abfaltrer, 2015).

6. DIE DIGITALISIERUNG HILFT HR AUF DEM WEG ZUM STRATEGISCHEN PARTNER

Im Zuge der Digitalisierung von HR wird diskutiert, welche Rolle HR im Transformationsprozess des gesamten Unternehmens einnimmt. Die Erwartungen der Befragten sind hoch: HR soll als *Treiber* der digitalen Transformation agieren und als Vorbild vorangehen. In unserer Studie zu Deutschland sehen sich die Hälfte der Personaler als Treiber, auch wenn die HRler nur mittlere digitale Kompetenzen aufweisen, vgl. Abb. 7. Die Frage, inwiefern HR Treiber oder Gejagter ist, wird jedoch auch in der Literatur kontrovers diskutiert.¹⁹

Klassische HR-Aufgaben werden aufgrund zunehmender Automatisierung zum Teil überflüssig bzw. deren Verantwortung an Mitarbeiter und Führungskräfte abgegeben.²⁰ 82% der Befragten erwarten, dass heute noch klassische HR-Aufgaben mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung zukünftig von Führungskräften ausgeführt werden, vgl. Abb. 10. Der künftige Stellenwert von externen Dienstleistern ist dagegen geringer, wenn es um die zukünftige Ausführung von klassischen HR-Aufgaben geht. Nur 60% stimmen zu, dass Externe klassische HR-Aufgaben ausführen werden. Dennoch ist der Großteil der Befragten (87%) überzeugt, dass HR auch künftig noch traditionelle Personalaufgaben ausführen wird.

„Heute noch klassische HR-Aufgaben werden mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung zukünftig von den nachfolgenden Gruppen ausgeführt“

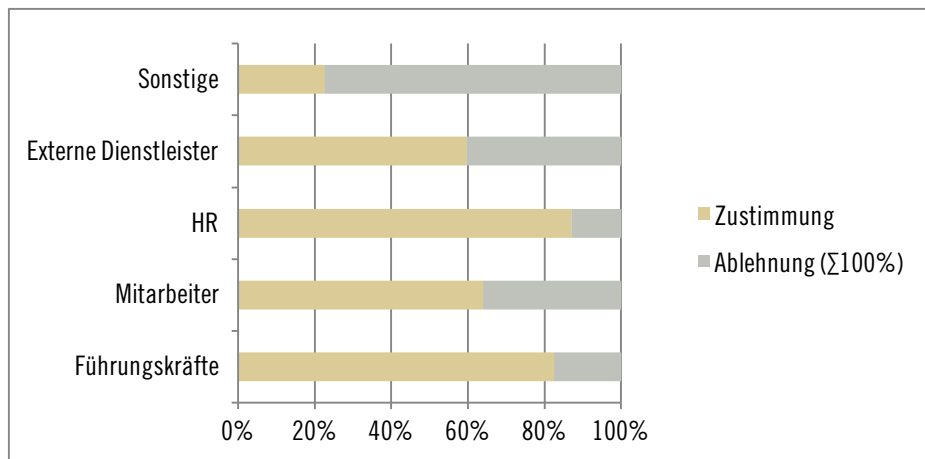


Abb. 10: Zukünftige Zuständigkeiten für klassische HR-Aufgaben

¹⁹ Jochmann & Belch, 2016; Kienbaum, 2016; Kretschmer, 2016; Promerit, 2016

²⁰ So werden beispielsweise traditionelle HR-Aufgaben wie das Sortieren von Bewerbungen durch Algorithmen, die Personaldatenpflege durch Employee Self Services und Trainings durch E-Learning-Weiterbildungsangebote ersetzt (Cachelin, 2014).

Im Zuge dieser Entwicklungen wird erwartet, dass administrative Arbeiten automatisiert werden und deshalb mehr Freiraum für Strategie bleibt. Wird HR also zunehmend strategisch und beratend agieren?²¹ Die wahrgenommene strategische Relevanz von HR ansteigt.²²

Die Ergebnisse unserer Studie können dies bestätigen: So erwartet die große Mehrheit der Befragten (78%), dass EHRM grundsätzlich eine positive Auswirkung auf das Image und die wahrgenommene Rolle von HR im Unternehmen hat. Diejenigen Unternehmensvertreter, die durch EHRM eine Imageverbesserung von HR erwarten, geben auch eher an, dass HR-Daten durch EHRM vertrauenswürdiger werden (schwacher statistischer Zusammenhang von $r=.37$) und die Effizienz von HR steigt (mittelstarker statistischer Zusammenhang von $r=.5$). Zudem geben sie eher an, dass EHRM den Wandel von HR hin zum strategischen Partner unterstützt (statistisch mittelstarker Zusammenhang $r=.68$). Insgesamt erwarten mehr als 80% der Befragten, dass EHRM den digitalen Wandel fördert.

HINTERGRUND

METHODE

In der Studie werden die Ergebnisse der Befragung von 98 Führungskräften und HR-Managern zum Thema Digitalisierung vorgestellt. Die Erhebung fand im Januar und Februar 2017 statt. Die Umfrageteilnehmer weisen im Durchschnitt 19 Jahre Berufserfahrung auf und haben im Mittel Personalverantwortung für mehr als 200 Mitarbeiter. Die Befragten gehören zu 62% großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, zu 16% mittleren und zu 21% kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern an. Sie setzen sich zu 32% aus Dienstleistungsunternehmen und zu 24% aus Industrieunternehmen zusammen. Nur vollständig ausgefüllte Fragebögen wurden ausgewertet.

Neben Fragen zur Stichprobenbeschreibung wurden die Fragen aus Erkenntnissen bestehender Studien aus Wissenschaft und Praxis abgeleitet, die konkret für Deutschland erhoben werden sollten. Auf jede Frage zum Ist-Zustand folgte zudem eine Einschätzung für die nächsten 5 Jahre. Beim überwiegenden Anteil der Umfrage wurde nach persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer gefragt und mit einer 6-er-Likert-Skala mit den Ausprägungen *trifft gar nicht zu* – *trifft überwiegend nicht zu* – *trifft eher nicht zu* – *trifft eher zu* – *trifft überwiegend zu* – *trifft*

²¹ Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Parry, 2011; Parry & Tyson, 2011

²² Accenture, 2016; Claßen & Gärtner, 2016

voll zu erhoben. Wird im Folgenden von Zustimmung gesprochen, sind hier die Antworten (*trifft eher zu bis trifft voll zu*) und bei Ablehnung (*trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu*) zusammengefasst.

LIMITATIONEN

Mit dieser Studie wurde hauptsächlich die Sicht von HR-Führungskräften erfragt und damit die Perspektive anderer Unternehmensbereiche nicht erhoben. Die Antworten der Befragten sind also immer eine Selbsteinschätzung und müssen auch so behandelt werden. Zudem wurde die Studie mit sehr erfahrenen Personalern und Führungskräften durchgeführt, sodass Berufserfahrung und somit auch das Lebensalter hier systematisch auf die Ergebnisse wirken könnte.

FAZIT

HR-Verantwortliche werden die bevorstehenden Veränderungen kritisch betrachten müssen. Das *eigene Verständnis von HR*, die Erwartungen der Unternehmensleitung, sowie auch die der Betriebsräte/Sozialpartner wird sich verändern. Des Weiteren werden Leitlinien benötigt, um z.B. den verantwortungsvollen Umgang mit verfügbaren Technologien und Transparenz hinsichtlich der Verwendung von personenbezogenen Daten sicherzustellen.

Die Hauptaufgabe von HR bei der Digitalisierung wird allerdings darin gesehen, sich proaktiv und steuernd in diesen Transformationsprozess einzubringen, um beispielsweise die genannten Leitlinien gemeinsam zu gestalten. Hierbei sollte HR die Treiberrolle übernehmen, im Rahmen von angemessenen Personalentwicklungs- und Change-Management-Maßnahmen Mitarbeiter zu sensibilisieren und die Unternehmenskultur digitalisierungsfreundlich zu gestalten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abfalterer, P. (2015). *Untersuchung der Eignung von Social Web Anwendungen als unterstützendes Tool für virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation in Gruppen auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie*. Bachelorarbeit. Hamburg: Bachelor + Master Publishing.
- Accenture. (2016). *The digitalization of human resources. Digital HR technology comes of age*. Abgerufen von https://www.accenture.com/t20151127T014621__w_/au-en/_acnmedia/PDF-1/Accenture-Digital-HR-Technology-Comes-of-Age-Nov-2015.pdf
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the Big Data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26, 1-11. doi: 10.1111/1748-8583.12090
- Bereziuk, E. (2016). *The digital world of work. 6 HR leaders share their visions and fears*. Abgerufen von <http://www.cmswire.com/digital-workplace/the-digital-world-of-work-6-hr-leaders-share-their-visions-and-fears/>
- Beyer, M. A. & Laney, D. (2012). *The Importance of "Big data": A Definition*. Stamford, CT: Gartner.
- Bitkom. (2016). *Neue Arbeit – wie die Digitalisierung unsere Jobs verändert*. Abgerufen von <https://www.bitkom.org/NP-Themen/NP-Standort-Deutschland/Bildung-Arbeit/Neue-Arbeit/Bitkom-Charts-PK-Neue-Arbeit-30-06-2016.pdf>
- Brenke, K. (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW-Wochenbericht*, 83(5), 95-105. Abgerufen von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/127434/1/847088146.pdf>
- Bundesverband der Personalmanager (BPM) & A.T. Kearney. (2016). *Die digitale Revolution – Herausforderungen und Chancen für den Personalbereich*. Abgerufen von <https://www.atkearney.de/documents/856314/9092787/Die-digitale-+Revolution.pdf/6d63c5f7-94fc-4bac-b5b5-750d7fbd3432>
- Cachelin, J. L. (2014). HR-Kompetenzen in einer digitalen Welt. *Personalmanager*, 14, 22-24.
- Capgemini. (2011). *Digital transformation: A road-map for billion-dollar organizations*. Abgerufen von https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Capgemini. (2013). *The digital talent gap. Developing skills for today's digital organizations*. Abgerufen von https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf
- Claßen, M. & Gärnter, C. (2016). Im Kampf um Big Data. *Personalmagazin*, 16, 38-39.

- Cornerstone. (2013). *Big Data in HR* (White Paper). Abgerufen von https://www.researchgate.net/profile/Ulli_Pesch/publication/254139201_Whitepaper_Big_Data_in_HR/links/0046351fb842d03c26000000.pdf
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/human-capital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Dengler, K. & Matthes, B. (2015). *IAB Kurzbericht. In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar*. Abgerufen von <http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb2415.pdf>
- Detecton Consulting. (2015). *Digitale transformation in HR management. Are you ready for the digital world?* Abgerufen von <https://www.detecon.com/de/Publikationen/are-you-ready-digital-world>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP). (2015). *DGFP-Studie. Megatrends 2015*. Abgerufen von <http://www.dgfp.de/wissen/empirische-studien/dgfp-studie-megatrends-2015-4290>
- Dütsch, M. & Struck, D. (2007). *Interne und externe Flexibilität. Eine Analyse von Personalanpassungsformen anhand des IAB-Betriebspanels 2007*. Universität Bamberg, Professur für Arbeitswissenschaft. Abgerufen von <https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/arbeitswiss/Arbeitspapiere/Arbeitspapier-2-BOPS-Ergebnisse-IAB-Betriebspanel.pdf.pdf>
- Eggert, T., John, J. & Felser, W. (2014). *HR-Effizienz Kompakt. HR optimieren durch Digitalisierung, Automatisierung und Kooperation*. Abgerufen von <http://www.competence-site.de/hr-effizienz-kompakt/>
- Fitz-Enz, J. (2010). *The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*. New York: American Management Association.
- Hammermann, A. & Stettes, O. (2016). *Qualifizierungsbedarf und Qualifizierung – Anforderung im Zeichen der Digitalisierung (IW policy paper 3)*. Abgerufen von <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/startseite/>
- Haufe Akademie (2016). *Fokus Personalentwicklung. Trends. Antworten. Chancen*. Abgerufen von <https://www.haufe-akademie.de/fokus-personalentwicklung/files/assets/basic-html/page14.html>
- Hempel, P. S. (2004). Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management*, 43, 163-177. doi: 10.1002/hrm.20013

- INGDiBA. (2015). *Die Roboter kommen Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt*. Abgerufen von <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-research-die-roboter-kommen.pdf>
- Intel IT Center. (2012). *Big Data analytics. Intel's IT manager survey on how organizations are using big data*. Research Paper.
- Jochmann, W. & Belch, T. (2016). Eine ernüchternde Zwischenbilanz. Selbstverständnis, Herausforderungen und Beiträge von HR im Kontext der digitalen Transformation. *Personalführung*, 16, 58-63.
- Kienbaum. (2016). *Digital Future of HR. Herausforderungen und Lösungen*. Abgerufen von https://storage.googleapis.com/kienbaum-homepage.appspot.com/downloads/Ehreshoven_Manifest_Kienbaum_2016.pdf?mtime=20160906122240
- Konradt, U. & Sarges, W. (2003). Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 3-16). Göttingen: Hogrefe.
- Konsinski, M., Stillwell, D., Graepel, T. (2013). Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior. *PNAS*, 110. doi: 10.1073/pnas.1218772110
- Kretschmer, W. (2016). *Die Zukunft von HR im Zeichen digitaler Disruption – ein Tagungsreport*. Abgerufen von http://www.changex.de/Resource/34312?file=report_tagung_zukunft_im_visier.pdf
- Landers, R. N., Sackett, P. R. & Tuzinski, K. A. (2010). Retesting after initial failure, coaching rumors, and warnings against faking in online personality measures for selection. *Journal of Applied Psychology*, 96, 202-210. doi: 10.1037/a0020375
- Lengnick-Hall, M. L. & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the Human Resource management function. *Journal of Labor Research*, 24, 365-379. doi: 10.1007/s12122-003-1001-6
- Martens, M. (18.10.2016). Bewerber reden jetzt mit dem Computer. *Karriere Spiegel*. Abgerufen von <http://www.spiegel.de/karriere/computer-sprachanalyse-im-vorstellungsgespraech-was-man-beachten-muss-a-1116001.html>.
- neuwaerts & doubleYUU. (2016). *Tranformationswerk Report*. Abgerufen von <https://www.transformationswerk.de/studie/>

Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1146-1162. doi: 10.1080/09585192.2011.556791

Parry, E. & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21, 335-354. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). *How HRs digital IQ can advance business strategy*. Abgerufen von <https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/assets/digital-iq-snapshot-hr-and-talent.pdf>

Promerit (2016). *Benchmarking HR digital: (Wie) schafft HR die Transformation?* Abgerufen von <http://promerit.de/2016/06/benchmarking-hr-digital-wie-schafft-hr-die-transformation/>

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37. doi: 10.1016/j.hrnr.2006.11.002

Taapken, N. (2015). Die Chancen der Digitalisierung nutzen. *Personalwirtschaft*, 15(12), 24-25.

Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C. Stetten, A., Weinert, C. & Wirth, J. (2015). *Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT*. Abgerufen von https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

Willis Towers Watson (2014). *HR service delivery and technology survey*. Abgerufen von <https://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media=%7B41B900B6-294D-4D9E-AA25-CB08953A7EDF%7D>

Winsborough D. & Chamorro-Premuzi, T. (2016). Talent identification in the digital world: New talent signals and the future of HR assessment. *People + Strategy*, 39, 10-13.

XING (2014). *Active Sourcing: Das Erfolgsrezept in Zeiten des Fachkräftemangels?* Abgerufen von <https://www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf>