



Datengetrieben und mitarbeiterfokussiert: HR im Wandel

HR-Abteilungen sehen sich derzeit mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: Einerseits dreht sich die Demografiespirale immer schneller. So arbeiten in vielen Unternehmen bis zu fünf Mitarbeitergenerationen unter einem Dach – mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen. Hinzu kommt der sich verschärfende Fachkräftemangel. Es gilt in diesem Zusammenhang zum einen, bestehendes Personal langfristig zu binden. Zum anderen müssen die HR-Experten aber auch innovative Wege beschreiten, um für externe Talente attraktiv zu werden.

Zum demografischen Wandel gesellt sich – spätestens seit dem Lockdown im Frühjahr dieses Jahres – ein beschleunigter Trend hin zur New Work. Wie arbeiten wir morgen? Und wie lassen sich die Wünsche der Arbeitnehmer und die strategischen Unternehmensziele am besten verknüpfen? Zufriedene Mitarbeiter und Geschäftserfolg hängen dabei untrennbar zusammen. Der Weg zum Enterprise 5.0 führt daher unweigerlich

über eine Transformation hin zur People Company. HR Analytics spielt in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle.

HR unter Zugzwang

Ausgelöst insbesondere durch die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft, hat sich in den vergangenen Jahren ein Wandel weg vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt vollzogen. Vor allem qualifizierte Fachkräfte sind sich ihres Marktwertes durchaus bewusst. Sie haben konkrete Erwartungen an ihren (künftigen) Arbeitgeber und wollen ihre Vorstellungen auch realisiert sehen. Um für Fach- und Führungskräfte attraktiv zu sein, müssen Unternehmen daher den Mitarbeiter in den Fokus all ihres Handels stellen. Besonders Augenmerk liegt dabei auf der HR-Abteilung. Doch erst 18 Prozent von ihnen haben den erforderlichen Change bereits gemeistert. Das zeigt der Report von Sage „HR im Wandel“. Dabei ist die Transformation insbesondere des

Was ist die People Company?

Eine People Company hat stets den Mitarbeiter Blick. Sie agiert offen und transparent, gibt konstruktives Feedback und kommuniziert wertschätzend auf Augenhöhe. Dabei nutzt das Unternehmen selbst moderne Analysetools, um auf Basis objektiver Daten die richtigen Weichen für die Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung zu stellen.

Gleichzeitig gewährt sie aber auch den Beschäftigten Zugriff auf IT-Lösungen, mit denen die Fachkräfte jederzeit ihre eigene (Kompetenz-)Entwicklung monitoren können. Zudem sind die Mitarbeiter in der Lage, administrative Personalprozesse in Form von Self Services selbst anzustoßen.

Personalwesens alternativlos: acht von zehn der Top-1.000-Unternehmen bewerten sie als „überlebenswichtig“ für die gesamte Organisation.²

Das richtige Mindset als Voraussetzung

Veränderung beginnt im Kopf. Das gilt beim Wandel von HR sowohl für die Personalabteilung als auch für die gesamte Organisation. Und für jeden einzelnen Mitarbeiter:

- HR muss sich von ihrer administrativen Rolle verabschieden und sich ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen bewusst werden.
- Die Gesamt-Organisation ist gefordert, den Mitarbeiter als Individuum in den Fokus der Aufmerksamkeit zu stellen und Prozesse auch an den Beschäftigten und ihren Bedürfnissen auszurichten.
- Und die einzelnen Fachkräfte dürfen sich nicht nur als Mit-Arbeiter sehen, sondern vielmehr als Mit-Denker und Mit-Gestalter des Geschäftserfolgs.

Digitale Transformation von HR

Die Basis für einen erfolgreichen Wandel bildet folglich die Unternehmenskultur. Darauf aufbauend gilt es, mithilfe moderner Technologien die bestehenden Prozesse zu verschlanken und so weit wie möglich zu automatisieren. Nur so gelingt es, ressourcenintensive Verwaltungsaufgaben an intelligente IT-Tools zu delegieren und Freiräume zu schaffen für wertschöpfende HR-

Tätigkeiten. Im Fokus aller Bemühungen sollte dabei die Employee Experience, also Erlebnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter im Unternehmen, stehen.

Beginnend beim Recruiting und Onboarding bis hin zum Ausscheiden aus der Organisation muss HR stets individuelle passende Angebote und Maßnahmenpakete schnüren, um beispielsweise Mitarbeiter, die neu in einen Betrieb eintreten von Beginn an zu motivieren und dabei zu unterstützen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Alumni-Programme können dabei helfen, auch ehemalige Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden.

Um hervorragende Mitarbeitererlebnisse zu kreieren, sollte sich HR stets am jeweiligen Mitarbeiterlebenszyklus orientieren. Denn positive Erfahrungen in jeder Phase der Beschäftigungsdauer von Mitarbeitern haben mit 62 Prozent¹ den größten internen Einfluss auf den erfolgreichen HR-Change. Was die Fachkräfte momentan bewegt und was sie antreibt, das lässt sich dabei ganz unterschiedlich herausfinden.

Hohe Bedeutung hat nach wie vor das persönliche Gespräch. Mindestens genauso wichtig sind aber valide Zahlen, die datenbasiert Auskunft über die aktuelle Performance und die Entwicklungsschritte geben. Stichwort: People Science. Der Weg dorthin führt über smarte IT-Tools. Daher gelten digitale Technologien mit 79 Prozent¹ auch als größter externer Erfolgsfaktor für den Wandel. Bedarfsorientiert ausgewählt und intelligent vernetzt, bilden sie einen wirkungsvollen Werkzeugkasten für den gesamten HR-Transformationsprozess.

Die wichtigsten Handlungsfelder

Die große Frage bei Change-Prozessen lautet stets: Wo fangen wir am besten an? Im HR-Bereich gibt es insgesamt drei Handlungsfelder, die für den Wandel besonders prädestiniert sind – weil er sich hier besonders effizient vollziehen lässt und die Einspar- bzw. Optimierungspotenziale enorm sind:

1. **Automatisierte Recruiting- und Onboardingprozesse:** Laut einer aktuellen Studie des Jobportals Monster.de in Zusammenarbeit mit der Universität Bamberg haben Unternehmen mit digitalisierten Einstellungsprozessen die erfolgreichereren Bewerberverfahren. Sie finden schneller geeignete Kandidaten, die oft auch besser zum ausgeschriebenen Stellenprofil passen als Organisationen, die noch auf analo-



„Die digitale Transformation erlaubt den Unternehmen, eine People Company zu werden.“

*Simone Seidel,
Director People
Management bei Sage
in Central Europe*



„Bei People Science geht es darum, welche Zahlen, Daten und Fakten sammle ich, benötige ich und stelle ich zur Verfügung. Dieser digitale Wandel im Personalmanagement bezieht nicht nur Personalverantwortliche mit ein, sondern auch Mitarbeiter und Führungskräfte.“

*Simone Seidel,
Director People
Management bei Sage
in Central Europe*

ge Workflows setzen.² Innerhalb der nächsten Monate wollen daher mehr als die Hälfte der Betriebe in die Bewerber-Experience und/oder den Einsatz von KI- bzw. Automatisierungslösungen investieren.¹

2. **Datenbasiertes Personalmanagement:** Jährliche Zielvereinbarungsgespräche sind nur eine Momentaufnahme. Um die Leistung der Mitarbeiter objektiv beurteilen zu können, braucht HR kontinuierliche Feedbackdaten. Sie sorgen einerseits für transparente Entscheidungswege und andererseits für individuell zugeschnittene HR-Maßnahmenpakete – von der gezielten Förderung, über die Entlohnung bis hin zu flexiblen Arbeitszeitmodellen. Fast neun von zehn HR-Verantwortliche sammeln daher permanent mitarbeiterbezogene Leistungsdaten aus den verschiedensten Quellen oder planen, ein entsprechendes Vorgehen einzuführen.¹
3. **Mitarbeiterorientierte Weiterbildung:** Was sollten die Mitarbeiter können bzw. lernen? Verlässliche Antworten auf diese Frage geben vor allem Daten. Aus den Informationen zu vorhandenen Kompetenzen, persönlichem Stärken-Schwächen-Profil und künftigen Aufgaben sowie den strategischen Unternehmenszielen lässt sich ein konkreter Weiterbildungsbedarf ermitteln und auf den einzelnen

Mitarbeiter maßschneidern. Schon in 43 Prozent der Unternehmen gibt es mitarbeiterorientierte Lernangebote. Auch Mikrolern-Formate sind bei einem Drittel der Unternehmen auf dem Vormarsch. Hand in Hand mit individueller Kompetenzentwicklung gehen auch flexible Karrierepfade.

IT-Einsatz in HR¹

Die Digitalisierung ist fester Bestandteil des Wandels hin zur People Company. Sie bietet das Handwerkszeug, um Prozesse zu beschleunigen, Entscheidungen transparent zu machen und jeden Mitarbeiter individuell zu motivieren. Doch welche Technologien nutzt HR bereits?¹

- 43 % – Cloud Computing
- 36 % – Mobile Technologien
- 27 % – Globale Systeme
- 26 % – People Analytics
- 24 % – Eigenständiger Informationszugriff
- 13 % – Künstliche Intelligenz
- 12 % – Gamification
- 11 % – Virtual Reality
- 10 % – Augmented Intelligence

HR Analytics: Big Data in Personalprozessen

Mitarbeiterfokussierte Unternehmen setzen auf Big Data, um ihre Beschäftigten „sichtbarer“ zu machen. Es geht darum, verwertbare – weil datenbasierte – Erkenntnisse zu gewinnen, um bessere Entscheidungen treffen zu können und die Mitarbeiter aktiv einzubinden, sie abzuholen und zu managen.

People Science geht damit weit über das bloße Sammeln von Daten hinaus: Die erhobenen Werte werden analysiert und zu Hypothesen verdichtet, um daraus konkrete Handlungen bzw. Lösungsstrategien für HR abzuleiten.

findung (41 %).¹ HR Analytics und People Science rücken damit in den Fokus des Wandels.

- Damit der Change aber tatsächlich funktioniert, brauchen Unternehmen motivierte und engagierte Mitarbeiter. Zufriedene Fachkräfte sind motivierter und produktiver. Übrigens: Dieser Korrelation stimmen mehr als drei Viertel aller Beschäftigten explizit zu. Unter den jüngeren Mitarbeitern aus der Generation der Millennials sind es sogar 92 Prozent.¹

Neue innovative Arbeitsweisen im Sinne von New Work auf der einen und datenbasierte Feedbackschleifen aus dem Werkzeugkasten der People Science auf der anderen Seite können helfen, die Employee Experience gezielt zu verbessern. 40 Prozent der HR-Experten nutzen beispielsweise Pulsbefragungen, um die Stimmung in der Belegschaft zu erfassen. Weitere 44 Prozent wollen entsprechende Maßnahmen zukünftig einführen.¹

„People Science bietet Unternehmen die nötige Transparenz, um wichtige Fragen in der Betriebsorganisation zu beantworten. Zum Beispiel welche IT-Infrastrukturen – etwa in Form von Cloud-Services – und welche weiteren Voraussetzungen gegeben sein müssen, um agiles und flexibles Arbeiten zu ermöglichen.“

*Simone Seidel,
Director People
Management bei Sage
in Central Europe*

Valide Daten als Grundlage strategischer HR-Entscheidungen

Ob Recruiting & Onboarding, Personalmanagement oder Weiterbildung: Wichtigste Grundlage aller zukunftsweisenden HR-Maßnahmen sind stets Daten. People Science und Employee Experience bilden folglich die Schlagworte einer erfolgreichen mitarbeiterorientierten HR. Dieses Erkenntnis setzt sich auch in den Unternehmen mehr und mehr durch:

- Ganz oben auf der Agenda von HR-Experten steht der Echtzeitzugang zu HR-Daten (51 %), gefolgt von der vollständigen Automatisierung (48 %) und der datenbasierten Entscheidungs-

Und die Bedeutung von New Work?

New Work steht sinnbildhaft für einen grundlegenden Wandel der Arbeitswelt. Forciert von den Wertvorstellungen der Generationen Y & Z, realisiert durch die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung und beschleunigt aufgrund des Corona-bedingten Lockdowns im Frühjahr 2020, ist New Work vielerorts mittlerweile längst Realität geworden. Der gegenwärtige Change im Personalmanagement und der Trend zu HR Analytics und People Science passen hervorragend in das New-Work-Konzept. Sie machen es einerseits überhaupt erst flächendeckend realisierbar und treiben es andererseits aktiv voran.



New Work als Megatrend

Das Zukunftsinstitut stuft „New Work“ als Megatrend ein. Die neue Art zu Arbeiten läutet demnach einen Paradigmenwechsel ein – weg von der rationalen Leistungsgesellschaft und hin zur Kreativökonomie. New Work fokussiert dabei insbesondere auf die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen und die „Symbiose von Leben und Arbeiten“.³ Damit diese Entwicklung Realität werden kann, braucht es ein ganz neues Mindset, eine Neuausrichtung von HR und digitale Lösungen, die selbstbestimmtes Arbeiten ermöglichen.

New Work bedeutet projektorientiertes, dezentrales Arbeiten in vernetzten Teams. Das stellt HR vor die Herausforderung, passende Mitarbeiter auszuwählen, zu koordinieren und sie – meist virtuell – zu führen. Datengetriebene Ansätze machen es möglich, in verteilten Teams den „Perfect Match“ zu finden – also agile Teams zu bilden, die hoch-performant zusammenarbeiten. HR hat die Aufgabe, die dafür notwendigen Strukturen zu schaffen, praktikable Prozesse zu etablieren und sowohl die Mitarbeitermotivation als auch die Arbeitsleistung permanent zu monitoren, um bei möglichen Abweichungen sofort adäquat reagieren zu können. Daten bilden dafür die beste Entscheidungsgrundlage.

Fazit

Das Vorstellungsgespräch per Video-Schleife? Und das Personalentwicklungsgespräch als On-

line-Meeting? Technisch ist das längst möglich. Für den Erfolg dieser Maßnahmen ist aber vor allem entscheidend, dass der Mitarbeiter im Fokus aller Bemühungen steht. Wertschätzung und konstruktives Feedback gehören daher ebenso zur People Company wie valide Daten, die sich in Echtzeit erheben und auswerten lassen – und zwar in dezentralen Strukturen, im Homeoffice oder von unterwegs, also idealerweise aus der Cloud.

Auf diese Weise sind HR-Verantwortliche stets im Bilde über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen und können auf Mitarbeiterwünsche oder neue Rahmenbedingungen schnell und objektiv reagieren. Denn HR entwickelt sich immer mehr zur strategischen Schaltzentrale im Unternehmen: Die Mitarbeiter sind dabei ihr größter Fokus, mitarbeiterbezogene Daten ihr wichtigster Trumpf.

Report „HR im Wandel“ und weitere Informationen unter: www.sage.de/hr-software

Vollständiges Interview mit Simone Seidel unter: www.sage.de/interview

Quelle: Sage, www.sage.de

Anmerkungen

- 1 „HR im Wandel“, <https://www.sage.com/de-de/hr-software/>
- 2 https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_Digitalisierung.pdf
- 3 <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

