

Die Coronapandemie und die damit verbundenen extremen Herausforderungen verändern die meisten Organisationen radikal: Neue Arbeitsweisen, Digitalisierung, Automatisierung und Change Management lauten die Anforderungen an das HR-Management. Trends, die sich in den zurückliegenden Monaten durch die Coronakrise noch weiter verstärkt haben. Jedoch ist nur knapp ein Drittel der Personalfunktionen an strategischen Initiativen beteiligt. Dies sind ausgewählte Ergebnisse der Berufsfeldstudie „People & Organization 2020“, die zum ersten Mal gemeinsam von BPM und DGFP sowie Egon Zehnder und der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt wurde.

Veränderte Prioritäten in der Personalfunktion

HR wird in Zukunft deutlich mehr leisten müssen



Die Coronapandemie verändert die Prioritäten für HR.

An dieser Berufsfeldstudie haben sich im Sommer dieses Jahres über 1 500 Personalmanager branchenübergreifend beteiligt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Prioritäten im Bereich Human Resources (HR) beziehungsweise People und Organization (P&O) im Kontext der Coronakrise in der Mehrheit (55 %) stark verändert haben. Während Recruiting wie in den letzten Jahren das Thema Nummer eins war, insbesondere hoch priorisiert von Großunternehmen über 5 000 Mitarbeiter, findet es sich jetzt zehn Plätze weiter hinten im Ranking wieder.

ARBEITSORGANISATION / NEW WORK IST DAS TOPTHEMA

New Work, also die Neugestaltung von bestehenden Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen, ist zum Topthema avanciert, dicht gefolgt von den Themenfeldern Digitalisierung von HR-Prozessen sowie Change Management. Jede innerorganisatorische Veränderung bedingt für ihre erfolgreiche Umsetzung die kommunikative Verzahnung. So zeigen die Daten, dass das Thema interne Kommunikation erheblich in der Priorität gestiegen ist und nunmehr

auf Platz vier zu finden ist. Weiterhin haben die Themen Stellenabbau / Outsourcing und Gesundheitsmanagement erheblich an Bedeutung gewonnen.

In Zeiten von Social Distancing erfolgt diese Kommunikation zunehmend digital: Während in der letzten Berufsfeldstudie im Jahr 2017 nur 40 Prozent der befragten Personalmanager angaben, Kommunikationstools für virtuelle Gespräche intensiv zu nutzen, schoss die Zahl in diesem Jahr auf 75 Prozent. Bei den Kollaborationstools zur virtuellen Unterstützung der Zusammenarbeit stieg die intensive Nutzung von 32 Prozent im Jahr 2017 auf heute 44 Prozent.

Auch sonst wird HR digitaler: Datenanalysen zur Unterstützung von Personalentscheidungen sind in einigen Personalaufgaben bereits in der Fläche im Einsatz. Diese werden vor allem bei administrativen Vorgängen (81 %), in der Personalplanung (76 %) und der Personalauswahl (73 %) genutzt. Prozessautomatisierung kommt in erster Linie bei administrativen Aufgaben zum Einsatz (64 %). Zugleich zeigt sich ein großes Potenzial bei der Personalauswahl (55 % vorhanden, 24 % in Planung) und im Bereich Learning und

Education (55 % vorhanden, 23 % in Planung). Insgesamt ist festzustellen, dass die Digitalisierung von HR-Prozessen sowie Nutzung digitaler Lösungen durch die Personaler in der Breite zunimmt und hierbei Großunternehmen in allen Bereichen eine Vorreiterposition einnehmen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass einflussreiche HR- beziehungsweise P&O-Bereiche deutlich stärker digitale Kollaborations-, Management- und Kommunikationstools einsetzen.

EINFLUSSREICHE HR-/P&O-EINHEITEN SETZEN STÄRKER AUF DIGITALISIERUNG

Bei der Frage, inwieweit der Einfluss des Personalwesens an der Unternehmensstrategie ausgestaltet ist, zeigt sich – leider wieder – ein bekanntes Bild. Denn weniger als jeder Dritte (29 %) gab an, dass der HR- beziehungsweise P&O-Bereich am Strategieprozess beteiligt ist, und nur knapp die Hälfte (48 %) attestierte sich selbst, die eigenen Ziele im Gesamtunternehmen erreichen zu können. Natürlich, dies steht in Beziehung zur organisatorischen Verankerung



AUSWIRKUNGEN DER CORONAKRISE
Veränderte Prioritäten auf einen Blick

vor Corona		seit Corona	
1	Recruiting	Arbeitsorganisation / New Work	+9 ▲
2	Talentmanagement & Personalentwicklung	Digitalisierung von HR-Prozessen & HR Analytics	+1 ➡
3	Digitalisierung von HR-Prozessen & HR Analytics	Change Management / Organisationsentwicklung	+1 ➡
4	Change Management / Organisationsentwicklung	Interne Kommunikation	+5 ▲
5	Employer Branding	Stellenabbau / Outsourcing	+7 ▲
6	Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	Gesundheitsmanagement	+5 ▲
7	Learning & Education	Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	-1 ➡
8	Performance Management	Talentmanagement & Personalentwicklung	-6 ▼
9	Interne Kommunikation	Learning & Education	-2 ➡
10	Arbeitsorganisation / New Work	Performance Management	-2 ➡
11	Gesundheitsmanagement	Recruiting	-10 ▼
12	Stellenabbau / Outsourcing	Organisationsdesign	+1 ➡
13	Organisationsdesign	Employer Branding	-8 ▼
14	Retention Management	Retention Management	+/-0 ➡

Fragen 8 (n = 842) und 10 (n = 841)

DIGITALISIERUNG SCHREITET VORAN

Frage: Verwenden Sie die folgenden digitalen Tools im P&O- bzw. HR-Bereich?

	Unternehmen mit < 500 Mitarbeitern		500 bis 4 999 Mitarbeitern		> 5 000 Mitarbeitern		Öffentliche oder staatliche Institution	Verein, Verband etc.
Digitale Lernformate (bspw. App-basiert)	32		50		72		43	40
Datenanalyse zur Unterstützung von Personalentscheidungen	29		38		46		35	21
Prozessautomatisierung (bspw. RPA, Bots)	13	14	38	14	4			
Gamification	5	9	28	10	4			

Frage 14 (n = 1 256)

VERMEHRT KÜRZUNG VON WEITERBILDUNGS-BUDGETS

Nach Auskunft der Personaler führt die Coronakrise zumindest zeitweise zu einer gravierenden Vernachlässigung von Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Entwicklung. Jedes zweite Unternehmen kürzt Weiterbildungsbudgets, in Unternehmen mit mindes-

der Personalfunktion, denn die Ergebnisse bestätigen auch, dass je höher die Personalfunktion verankert ist, umso stärker auch ihr strategischer Einfluss ist. Diesbezüglich sind seit der letzten Berufsfeldstudie 2017 keine Veränderungen festzustellen. Konkret ist die Verankerung des HR- beziehungsweise P&O-Bereichs als zentrale Einheit direkt unter der Unternehmensleitung mit 82 Prozent am meisten verbreitet – in Unternehmen mit 500 bis unter 5 000 Mitarbeitern sogar zu 87 Prozent. Bei einem Zehntel der Teilnehmer ist der HR- beziehungsweise P&O-Bereich als dezentrale Organisationseinheit auf nachgelagerten Hierarchieebenen verortet.

Der eigene, messbare Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg ist eine zweite Bedingung für den strategischen Einfluss der Personalfunktion. Analog zu den Ergebnissen 2017 priorisierten die Personaler für ihren Weiterbildungsbedarf genau die Themen, welche sie auch als Topthemen der Personalarbeit insgesamt angaben. Dies sind die Themenfelder Digitalisierung von HR-Prozessen / HR Analytics (53 %), gefolgt von New Work (37 %) und Change Management (36 %). Die HR-Themen Recruiting und Talentmanagement, 2017 noch die Topthemen der Personalabteilungen, rutschten in der Prioritätenliste des Weiterbildungsbedarfs ganze zehn, beziehungsweise acht Plätze nach hinten.

tens 5 000 Mitarbeitern liegt der Anteil von eingeschränkten, stark eingeschränkten und nicht mehr vorhandenen Budgets bei 69 Prozent. Bei öffentlichen und staatlichen Institutionen trifft dies hingegen nur auf 26 Prozent der Organisationen zu. ●

PROF. DR. RENÉ SADOWSKI, Engagement Leader bei Egon Zehnder
DR. MELANIE BAIER, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Quadriga Hochschule Berlin
DR. KATHARINA HERRMANN, Personaldirektorin bei Hubert Burda Media und Vizepräsidentin des BPM
PROF. DR. JÖRG K. RITTER, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung an der Quadriga Hochschule Berlin und Senior Advisor bei Egon Zehnder
KAI H. HELFRITZ, MBA, Leiter Mitglieder- management & Kooperationen bei der DGFP