

HAUFE.
AKADEMIE | Alles wird leicht.

Whitepaper

BENCHMARK- UND TRENDREPORT 2020

Für HR und PE

INHALT

	SEITE
Management Summary	02
HR- und PE-Strategie: Wichtiger denn je!	03
Mobilisierung für Strategiearbeit in HR und PE	04
Ideal-Standard: Prozesse digitalisieren	05
Digitalisierung fordert neue Jobprofile	06
Digitale Kompetenzen aufbauen	06
Neues Lernen, neue Lernkultur, nachhaltiger Wissenstransfer	08
Wandel gelingt mit Agilität	10
Agilität braucht „agile“ Mitarbeiter	11
Moderne Personalinstrumente fördern effiziente Projektarbeit	12
Fazit	13

MANAGEMENT SUMMARY

Wie steht es um Personalmanagement und Personalentwicklung des deutschen Mittelstandes in Zeiten der Digitalisierung? Diese Frage stellen sich Experten der Haufe Akademie und gingen den Antworten mit einer Online-Langzeitanalyse auf den Grund. Bislang wurden 170 Verantwortliche für HR und PE aus deutschen mittelständischen Unternehmen befragt. Ziel der Analyse ist es, HR- und PE-Trends der Zukunft abzuleiten. Die Fragenstellungen fokussieren zentrale Themen wie Human Resources im Konkreten und Digitalisierung, Agilisierung und Transformation im Allgemeinen. Die bisherigen Ergebnisse werden hier zu einem Benchmark- und Trendreport 2020, ergänzt von zukunftsichernden Lösungsansätzen, zusammengefasst. Diese Lösungen zeigen innovative Ansätze in der HR-Arbeit und geben Personalern die Möglichkeit einer Einordnung der eigenen Strategie durch den Vergleich mit Benchmarks.

HR- UND PE-STRATEGIE: WICHTIGER DENN JE!

Neben dem Fachkräftemangel dominiert die Digitalisierung den Wandel in Unternehmen. Disruptive Technologien und innovative Trends beeinflussen die Arbeitswelt stets aufs Neue. Hinzu kommt der demografische Wandel, der die Frage aufwirft, wie ältere Mitarbeiter auf neue Technologien vorbereitet werden sollen. Um zukunftsfähig zu bleiben, gilt es, alte Strukturen aufzubrechen und Geschäftsmodelle neu zu denken und zu verändern. Das betrifft vor allem Personal- und Organisationsstrukturen.

„Um zukunftsfähig zu sein, bedarf es eines Umdenkens darüber, wie in der Zukunft gearbeitet und gelernt wird – auch und vor allem in HR.“

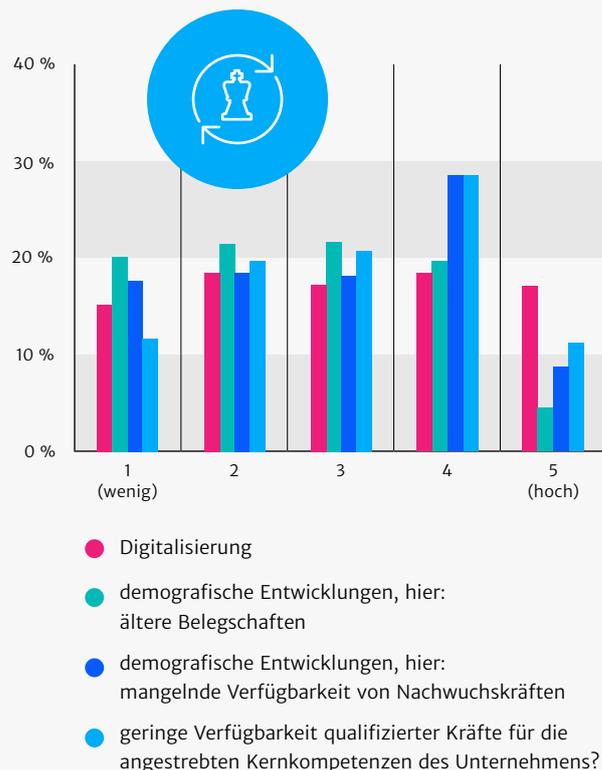
Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki,
Leiter Consulting Transformation,
Haufe Akademie

Diese Veränderungen wirken sich erheblich auf die Menschen im Unternehmen aus. Deshalb ist es jetzt wichtiger denn je, Mitarbeiter frühzeitig abzuholen und mitzunehmen. Genau diesen Aspekt greifen HR- und PE-Strategien auf. Als Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiterstab sind Personalverantwortliche mit der passenden Strategie die idealen Akteure, um den (digitalen) Wandel und somit einen ganzheitlich-organisationalen Change maßgeblich voranzutreiben. Diesem Anspruch wird die Praxis bislang noch nicht gerecht. Die Studienergebnisse zeigen: Über die Hälfte der Befragten (52,14 %) gibt an, dass sie keine (ausreichend) explizite HR-Strategie besitzen.

Logik der Ergebnisdarstellung in den Grafiken

Mit den Antworten bewerten die Teilnehmer die Relevanz der jeweiligen Aussagen von 1 (wenig | niedrig) bis 5 (viel | hoch):

Wie wichtig ist die Bedeutung einzelner Themen als Treiber der Strategie, wie



Ist eine HR-Strategie in Ihrem Unternehmen explizit formuliert und verabschiedet?



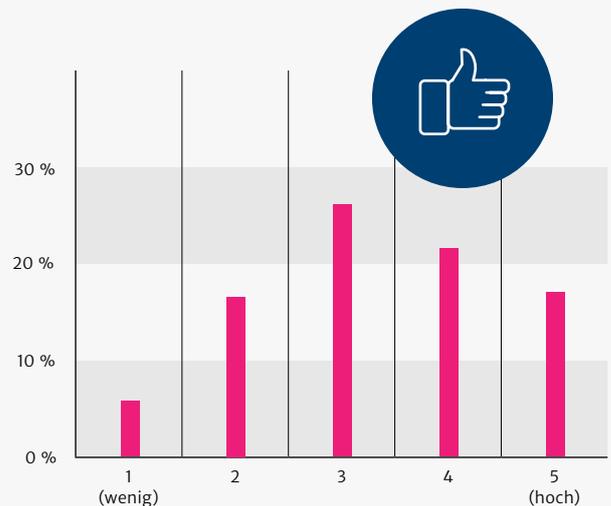


MOBILISIERUNG FÜR STRATEGIEARBEIT IN HR UND PE

Die Benchmark-Analyse zeigt: Die Rolle des Personalmanagements wird nach wie vor überwiegend mit administrativen Tätigkeiten assoziiert. Viele Aufgaben im Tagesgeschäft der Personaler sind immer noch operativ. Doch gerade diese Aufgaben ließen sich einfach automatisieren und es bliebe mehr Zeit für strategische Themen.

In den Fokus der HR-Strategie und damit auch in der HR-Arbeit müssen **Agilität und Mitarbeiterorientierung** rücken. Dabei gilt es, Prozesse und Systeme so zu gestalten, dass sie den Mitarbeitern ein einfaches und selbstorganisiertes Arbeiten ermöglichen. Die Automatisierung administrativer Tätigkeiten und die Gestaltung einfacher Benutzeroberflächen erleichtern die Arbeit mit den neuen Systemen.

Wird die Rolle von HR im administrativen Bereich (z. B. Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft, Verhandlung mit Gremien) als positiv wahrgenommen?



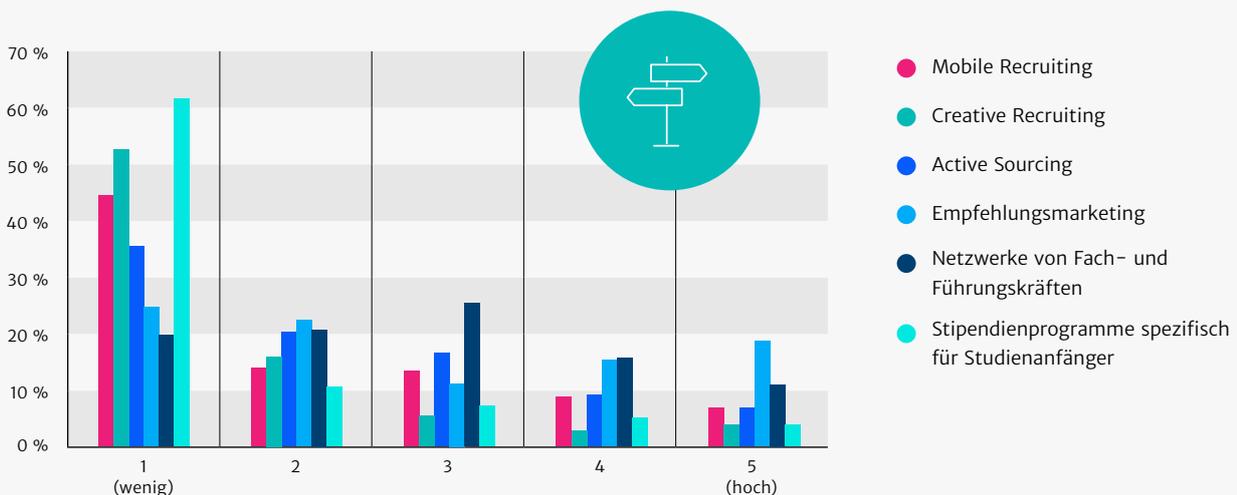
IDEAL-STANDARD: PROZESSE DIGITALISIEREN

Obwohl Digitalisierung längst kein Fremdwort mehr ist, macht die Studie deutlich, dass klassische Recruiting-Methoden wie Empfehlungsmarketing und Netzwerke immer noch präferiert werden. Mobile oder Creative Sourcing spielen bisher kaum eine Rolle. Das zeigt, dass viele Unternehmen noch nicht oder nur eingeschränkt auf junge Talente eingestellt sind. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist es wichtig, auf die Bedürfnisse jüngerer Generationen einzugehen, die eigene Arbeitgebermarke zu stärken und Prozesse zu digitalisieren.

Welche Prozesse wie digitalisiert werden sollen, hängt von den jeweiligen Zielen und Anforderungen des Unternehmens ab. Hierzu ist es sinnvoll, eine genaue Soll-Ist-Analyse durchzuführen. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Bedarfe das Unternehmen in Bezug auf die HR-/PE-Transformation wirklich hat und welche Systeme und Prozesse dafür optimiert und digitalisiert werden können.

Ein gutes Beispiel liefert hier das sehr wichtige Thema Recruiting: So können z. B. intelligente Recruiting-Tools Personalern die mühselige Suche nach neuen Talenten abnehmen. Personaler definieren die Anforderungen an neue Kandidaten, die Recruiting-Tools durchsuchen z. B. unterschiedliche Bewerberplattformen (z. B. XING, Indeed) nach geeigneten Talenten und gleichen die Skills der Bewerber mit den Anforderungen aus dem Jobprofil ab. Anschließend werden passende Kandidaten vorgeschlagen. Auch Bewerbungsgespräche können mit entsprechenden Systemen schneller vereinbart werden. Dadurch verkürzt sich gleichzeitig die Reaktionszeit, was sich positiv auf die Candidate Experience auswirkt.

Nutzen Sie neue Wege im Recruiting, wie



DIGITALISIERUNG FORDERT NEUE JOBPROFILE

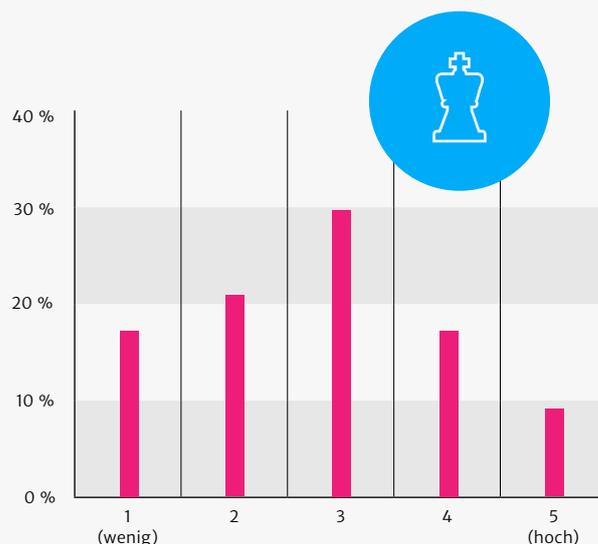
Die Interaktion zwischen Mensch und Maschine gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dadurch verändern sich nicht nur die Art der Aufgaben, sondern auch die Anforderungen an die Arbeit. Viele Routinetätigkeiten übernehmen inzwischen automatisierte Systeme. Dadurch fallen teilweise ganze Aufgabenbereiche oder Berufsfelder weg. Gleichzeitig entstehen neue Tätigkeitsfelder, insbesondere im Bereich Softwareentwicklung und Programmierung. Das erfordert neues Know-how. Diese Entwicklungen haben tiefgreifenden Einfluss auf nahezu alle Bereiche des Personalmanagements und der Personalentwicklung. Neue Talente müssen gefunden und gewonnen werden. Die vorhandene Belegschaft muss auf die Veränderungen vorbereitet und im Umgang mit den neuen Technologien geschult und unterstützt werden. Der Aufbau und die Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Personalgewinnung, -entwicklung und -planung entsprechend vorausschauend und strategisch zu planen, wird damit zum Schlüsselfaktor der HR- und PE-Strategie. Wie die Studie zeigt, setzen einige Unternehmen bereits eine Personalplanung um, andere wiederum nur sporadisch oder gar nicht.

DIGITALE KOMPETENZEN AUFBAUEN

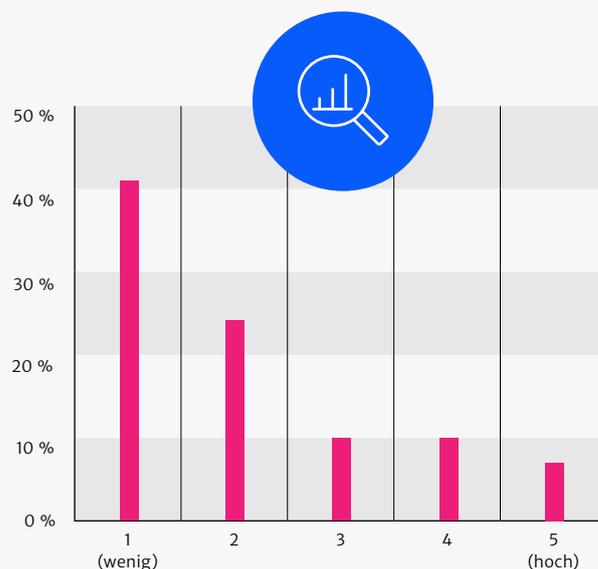
Technologien entwickeln sich so rasant weiter, dass sich viele Unternehmen dieser Dynamik nicht schnell und flexibel genug anpassen können. Kompetenzen, die heute benötigt werden, können sich schon morgen ändern. Erschwerend kommen die bereits erwähnten Probleme der Alterspyramide hinzu.

Umso wichtiger wird es, die Kompetenzentwicklung konkret am individuellen Bedarf und Entwicklungsstand der Mitarbeiter auszurichten. Doch das Thema Kompetenzmanagement ist nach wie vor ein Exot. Die Studie zeigt deutlich: Viel zu wenig Unternehmen befassen sich regelmäßig und systematisch mit den vorhandenen Kompetenzen und – noch viel wichtiger – mit dem Aufbau digitaler Kompetenzen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine strategisch ausgerichtete Personalplanung?

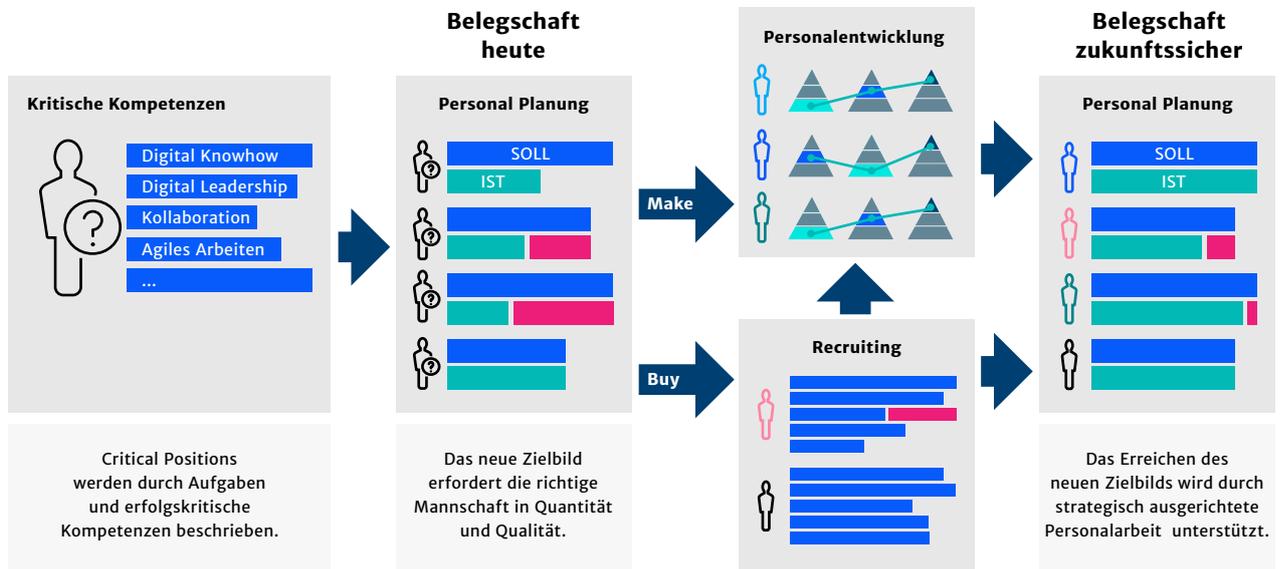


Wird der Bedarf an Kompetenzentwicklung durch eine Bedarfsanalyse regelmäßig und systematisch erhoben?



Das Ziel kann nur mit der richtigen Mannschaft erreicht werden

Erfolgskritische Kompetenzen festlegen – sie sind Basis der Personalprozesse wie z. B. PE und Recruiting



Digitalisierung bedeutet nicht, den Mitarbeitenden einfach eine Software zur Verfügung zu stellen. Um Kompetenzen zu vermitteln, bedarf es neben entsprechenden Tool-Schulungen auch die Sensibilisierung für den persönlichen Nutzen, den der Einsatz der Software mitbringt. Der Trend zeigt, dass zukunftsfähige Personalentwicklung strategischer und bedarfsgerechter ausgerichtet wird. Den ersten Grundstein hierfür legt eine regelmäßige Analyse des Kompetenzbedarfs. Smarte IT-Lösungen können Personaler hierbei unterstützen. Anhand von personenbasierten, anonymisierten Daten werden Ist- und Soll-Zustand ermittelt. Auf der Basis dieser Analyse kann die Personalentwicklung Talentsuche, sowie Re- und Upskilling vorhandener Mitarbeiter vorausschauend planen.



NEUES LERNEN, NEUE LERNKULTUR, NACHHALTIGER WISSENSTRANSFER

Das Ziel kann nur mit der richtigen Mannschaft erreicht werden

Erfolgskritische Kompetenzen festlegen – sie sind Basis der Personalprozesse wie z. B. PE und Recruiting

Zielgruppe	Digital Learning über Videos	Social Learning	Projektarbeit
Alle Mitarbeiter	Aufbruch in digitale Zeiten (Grundlagenkurs für die gesamte Mitarbeiterschaft)	Austausch mit Kollegen, initiiert durch „Action Tips“	Im eigenen Business-Kontext; „Put it into Practice Tips“
Digitalisierungsbefähiger/-treiber	Die digitale Organisation (Team-Abteilungsleiter, Produktverantwortliche, Management)	Austausch mit Kollegen; Coaching, auch virtuell	Im eigenen Business-Kontext; „Put it into Practice Tips“; Coaching, auch virtuell
Initiativen-Beteiligte	Die Innovations-Toolbox (Kurs mit starkem Kreativitäts- und Innovationsfokus)	Austausch mit Kollegen, initiiert durch „Action Tips“; Coaching, auch virtuell	Im eigenen Business-Kontext; „Put it into Practice Tips“; Coaching, auch virtuell
Ausgewählte Mitarbeiter	Agile Methoden (agiles Projektmanagement, unterschiedliche Rollen im Fokus)	Austausch mit Kollegen, initiiert durch „Action Tips“; Coaching, auch virtuell	Im eigenen Business-Kontext; „Put it into Practice Tips“; Coaching, auch virtuell

Mit den technischen Entwicklungen verändert sich auch die Art des Lernens. Wissen muss schnell aufgebaut werden, sich am Entwicklungsstand der Mitarbeiter orientieren und genau zum Zeitpunkt des Bedarfs abrufbar sein. Die Personalentwicklung wird zum Koordinator von Wissensaufbau und -transfer.

Das erfordert ein aktives Auseinandersetzen mit den Lerninhalten und dem Kompetenzstand der Mitarbeiter. Digitale Tools unterstützen die Wissensvermittlung und integrieren das Lernen in den Arbeitsalltag. Zudem machen sie die Lerninhalte flexibel und bedarfsgerecht zugriffs- und anpassungsfähig.



Eine nachhaltige Kompetenzentwicklung sollte daher besonders auf die Bereiche Vernetzung (Social Learning), Kooperation und agiles Arbeiten & Lernen abzielen.

- **Vernetzung**

Soziale Kontakte fördern die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und erleichtern die Kommunikation im Unternehmen.

- **Kooperation & Wissenstransfer**

Mit der Analyse des Kompetenzbedarfs werden gleichzeitig anonymisiert Qualifikationen und Fachwissen vorhandener Mitarbeiter aufgedeckt. Dieses Wissen sollte nicht einfach gehortet, sondern als Chance genutzt werden, um mit- und voneinander zu lernen.

Mit einer Learning-Experience-Plattform, mit internen Wissensdatenbanken (Wikis) oder in gemischten und generationsübergreifenden Teams können Fachwissen und Erfahrungen untereinander weitergegeben werden. Auch mit Mento-

ring- oder Buddy-Systemen können Nachfolger neue Kollegen einlernen und so ihr Wissen weitergeben.

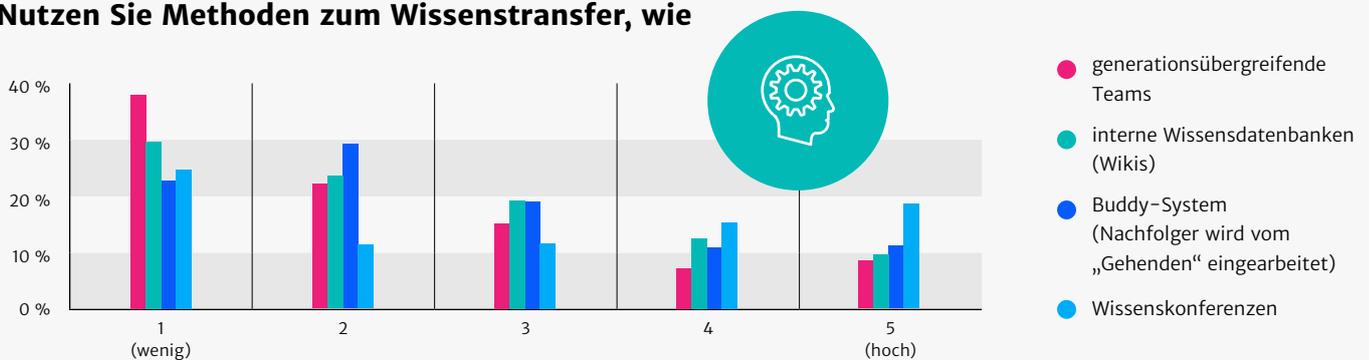
Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen die Vorteile des Wissenstransfers bereits erkannt, bisher jedoch nur in begrenztem Maße umgesetzt haben. Zwar werden überwiegend noch klassische Methoden wie Buddy-Systeme bevorzugt, doch Wikis und generationsübergreifende Teams sind im Vormarsch.

- **Agiles Arbeiten und Neues Lernen**

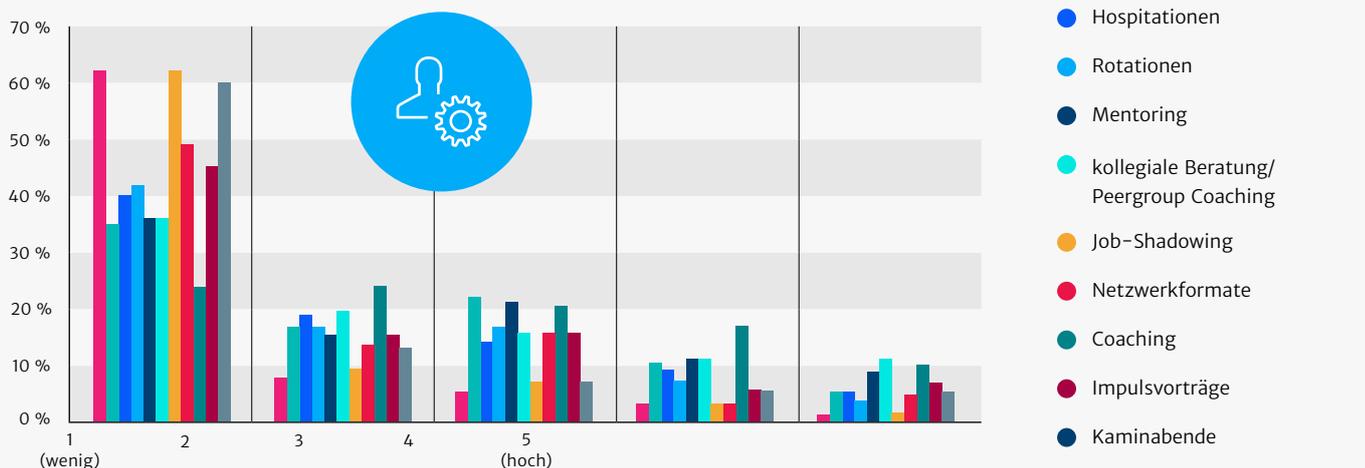
Mitarbeiter müssen kontinuierlich fachlich, persönlich und organisatorisch weitergebildet werden. Im stressigen Arbeitsalltag fehlt hierzu oft die Zeit.

Die Benchmark-Analyse zeigt, dass viele Unternehmen bei Bekanntem verharren. Wissen wird überwiegend über Lernformate wie Präsenzveranstaltungen, aber auch über Coaching, Mentoring und Beratung vermittelt.

Nutzen Sie Methoden zum Wissenstransfer, wie



Nutzen Sie systematische Entwicklungsmaßnahmen on und near the Job, z. B. unterstützt durch ...

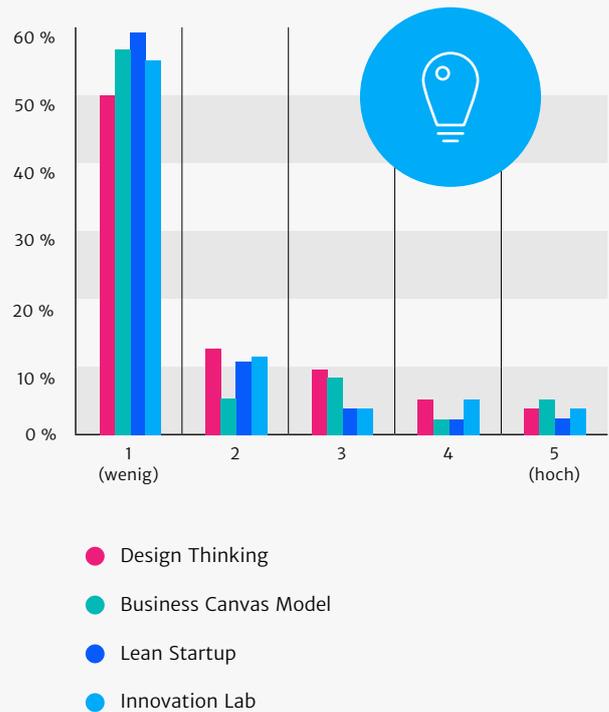


WANDEL GELINGT MIT AGILITÄT

In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt spielt Agilität die größte Rolle. Unternehmen müssen auf Kundenwünsche, Veränderungen und komplexe Aufgaben flexibel und zügig reagieren. Klassische Projektmanagementmethoden stoßen hier an ihre Grenzen. Ziel ist eine agile Organisationsentwicklung, in der Mitarbeiter dabei unterstützt werden, Projekte und Herausforderungen selbst zu meistern. Dazu muss sich Agilität im Mindset der Mitarbeiter verankern. Mit agilen Projektmanagementmethoden wie z. B. SCRUM oder Design Thinking können Mitarbeiter auch auf komplexe Probleme agil reagieren.

Obwohl längst die Dringlichkeit der Veränderungen bekannt ist, besteht nach wie vor großes Zögern, moderne Verfahren und Denkweisen nachhaltig einzusetzen. Unter den Befragten nutzen nur 3 von 10 Unternehmen agile Arbeitsmethoden. Das sollte ein Weckruf sein. Denn: Innovation braucht auch innovative Ansätze.

Nutzen Sie innovative Methoden, um die digitale Transformation im Unternehmen voranzutreiben, wie



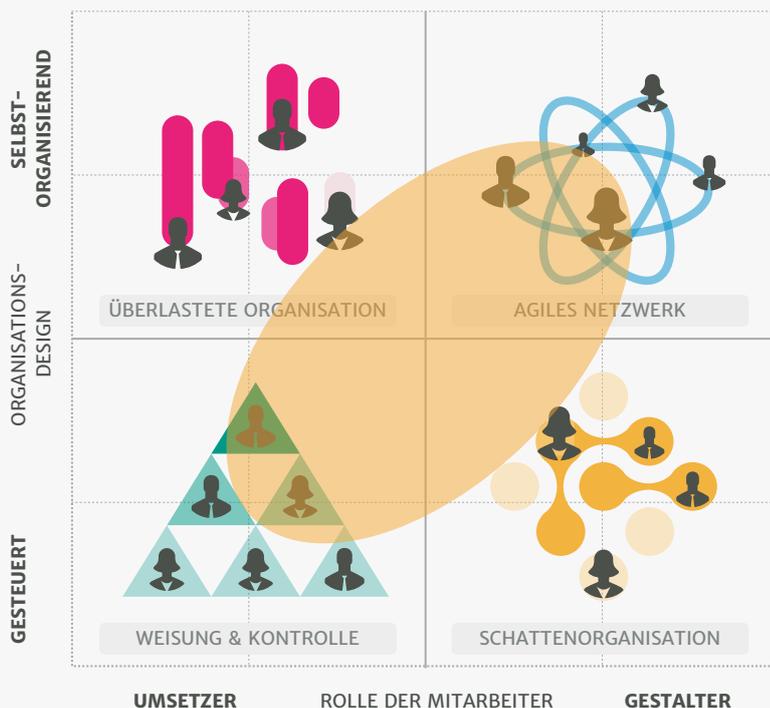
AGILITÄT BRAUCHT „AGILE“ MITARBEITER

Agil und dynamisch auf die Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 zu reagieren, ist also eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Wettbewerbs- und zukunftsfähig bleibt nur, wer schnell genug reagiert. Doch wie können Unternehmen das erreichen? Wie werden Sie agil(er)?

Die Realität zeigt: Viele Unternehmen sind durch klassisches Command and Control historisch geprägt. Die Versuche, Agilität top down geleitet zu implementieren, enden häufig in einer überlasteten Organisation. Grund dafür ist, dass Kompetenzen, Möglichkeiten und Wünsche der Mitarbeiter nicht holistisch betrachtet werden. Herauszufinden, welches Organisationsdesign in einzelnen Bereichen, Teams und Abteilungen besteht, ist nicht einfach. Noch schwerer ist es, die passende Struktur zu finden. Vor diesem Hintergrund ist die Anwendung des Haufe Quadranten zukunftsweisend.

Der Haufe Quadrant stellt das Zusammenspiel zwischen Organisationsstruktur und Rolle der Mitarbeiter dar. Dabei werden vier Organisationsformen unterschieden:

Innerhalb eines Unternehmens können verschiedene Organisationsstrukturen mit- und nebeneinander bestehen – quasi ein Mix aus Hierarchie und Agilität. Agile Netzwerke eignen sich dort, wo Raum geschaffen werden soll für Kreativität, damit Innovationen sich entfalten können. In der Produktion hingegen ist Weisung und Kontrolle sinnvoller. Mithilfe des Haufe Quadranten können Unternehmen einzelne Bereiche einordnen. Das hilft dabei, die richtigen Ziele und Maßnahmen abteilungsspezifisch zu definieren.



AGILES NETZWERK:

- Agile Führung
- Mitarbeiter, die eigenverantwortlich arbeiten
- Fördern von Innovation und kreativen Ideen

WEISUNG UND KONTROLLE:

- Klassische, hierarchische Führung
- Mitarbeiter arbeiten effizient

ÜBERLASTETE ORGANISATION:

- Mitarbeiter sind überfordert
- Mitarbeiter sehnen sich nach klaren Strukturen und Anweisungen

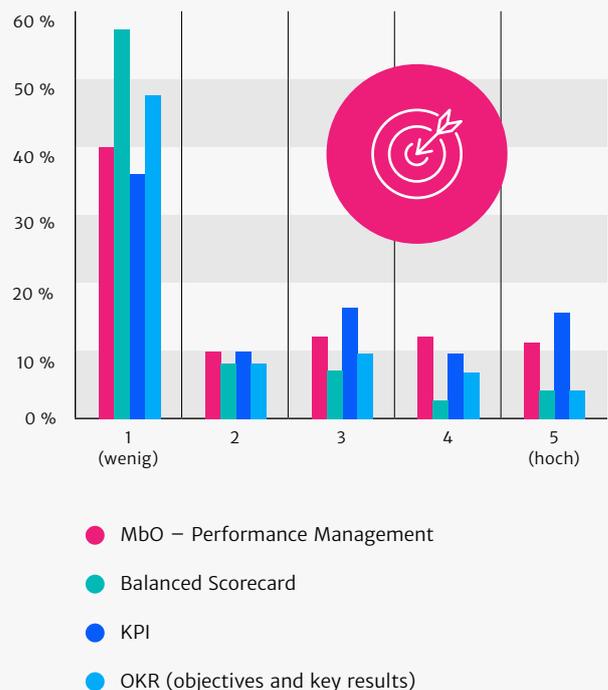
SCHATTENORGANISATION:

- Großer Drang nach Eigenverantwortung
- Mitarbeiter agieren selbstbestimmt außerhalb der Struktur

MODERNE PERSONALINSTRUMENTE FÖRDERN EFFIZIENTE PROJEKTARBEIT

Das nach wie vor klassische Setup in vielen Unternehmen spiegelt sich auch in den Personalinstrumenten wider: MbO, KPI und individuelle Anreizstrukturen als Ausdruck der bisherigen Denke. Rein leistungsorientierte Systeme eignen sich nicht, um strategische Projekte zu steuern. Probleme und Veränderungen werden zu spät erkannt. Dadurch laufen viele Projekte Gefahr, zu scheitern. Ziele müssen transparent und messbar sein. Agile HR-Instrumente wie OKR vereinen beides: Sie geben Struktur in einer agilen Arbeitsatmosphäre. Mitarbeitern, denen die Ziele und Erwartungen klar sind, können sich fokussiert auf ihre Aufgaben konzentrieren. Das verhindert Mehr- und Doppelarbeit. Durch regelmäßiges Hinterfragen aller Projektabläufe lassen sich Probleme frühzeitig erkennen, und der Projektablauf kann entsprechend gesteuert werden.

Nutzen Sie ein Beurteilungssystem/Screeningverfahren für Zielvereinbarungen, wie



OKR wurde in den 80er-Jahren von Andy Grove (Intel) erfunden und von Google zu dem gemacht, was es heute ist: der Standard für ein agiles Personalinstrument. OKR teilt die klassischen Ziele in „objectives and key results“ auf: Objectives geben Ziele wie eine Vision vor – abstrakt, polarisierend und hoch motivierend. Sie holen Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene ab. Key Results haben die Aufgabe, Objectives messbar zu machen.

FAZIT

Die deutsche Wirtschaft und so auch der deutsche Mittelstand setzen sich bereits mit der notwendigen Digitalisierung und Transformation auseinander. Logische Konsequenz daraus ist, dass sich auch das Personalmanagement und die Personalentwicklung in der Transformation befinden. Prozesse wollen digitalisiert und neue HR- und PE-Instrumente eingeführt werden. Die verantwortlichen Akteure sind sich ihrer wirksamen Handlungsspielräume bewusst, jedoch gibt es noch viel unausgeschöpftes Potenzial. Um dieses nutzbar zu machen, gilt es, eine entsprechende HR-Strategie zu entwickeln. Im Fokus steht aber trotz der zunehmenden Bedeutung disruptiver Technologien immer noch der Mensch: Neue Talente müssen gefunden, sie und bereits bestehende Mitarbeiter müssen gebunden, entwickelt und auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet werden. Agilisierung, New Work, neue auf die Digitalisierung ausgerichtete Kompetenzen und eine neue, digitale Lernkultur sind hierbei die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Die HR-Transformation bringt Management und Unternehmen in die Zeit von New Work.

Die neue Arbeitsrealität, auch bekannt als „VUCA World“, stellt Personal vor schwierige neue Aufgaben. Insbesondere die Tatsache, dass die Zukunft nicht mehr klar vorhersehbar ist, stresst die HR-Verantwortlichen zunehmend.

Finden Sie gemeinsam mit den Haufe Evolve Experten Ihren individuellen Lösungsansatz. Zusammen erarbeiten wir mit Ihnen passende Strategien und begleiten Sie bei der konkreten Umsetzung. Vereinbaren Sie gleich jetzt, on- oder offline, Ihr individuelles Beratungsgespräch und starten Sie den Weg in die Zukunft.



HAUFE.
AKADEMIE | Alles wird leicht.

ÜBER DIE HAUFE AKADEMIE

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Wir beraten Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens.

IHR KONTAKT ZU UNS

- ☎ 06102 74850-00
- @ entwicklungsprogramme@haufe-akademie.de
- 🌐 www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme