

PERS^{ONAL} FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 4.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

„Die letzte
Entscheidungsinstanz
sollte der Mensch
bleiben“

IBM-Arbeitsdirektor Norbert Janzen
über die Anwendungsfelder
Künstlicher Intelligenz in HR

Mehr als Effizienzsteigerung

Themenschwerpunkt: Digital HR



DGFP



12 Evidenz entscheidet
Zu viel Technikgläubigkeit kann Personaler blind machen. Damit die HR-Digitalisierung tatsächlich funktioniert, müssen Unternehmen mehr wissen über die Interaktionsbedürfnisse der Beschäftigten – und einen datengetriebenen, wissenschaftlich basierten Wertschöpfungsapparat aufbauen.



20 Treuer Begleiter Das HR-Portal Companion macht die Digitalisierung in der Commerzbank für die Mitarbeiter erlebbar, weil ein Großteil von ihnen ständig damit arbeitet. Wichtig ist das kontinuierliche Feedback der Zielgruppe.

Digital HR Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 10

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Was ist gutes Feedback?

06 KURZ GESAGT

Geschlechtergerechtigkeit in Toppositionen, Coronavirus trifft auch das Personalmanagement, DGFP und Haufe Akademie kooperieren, DGFP // Hauptstadtdialog im Zeichen der Covid-19-Pandemie

THEMENSCHWERPUNKT

12 CHANCEN UND RISIKEN

Wolfgang Appel, Saarbrücken / Michael Wahler, München

20 NEUES HR-PORTAL DER COMMERZBANK

Daniel Schmitt, Frankfurt/M.

28 PEOPLE ANALYTICS

Martin Kersting, Gießen

36 CARL HILFT SIEMENS-BESCHÄFTIGTEN

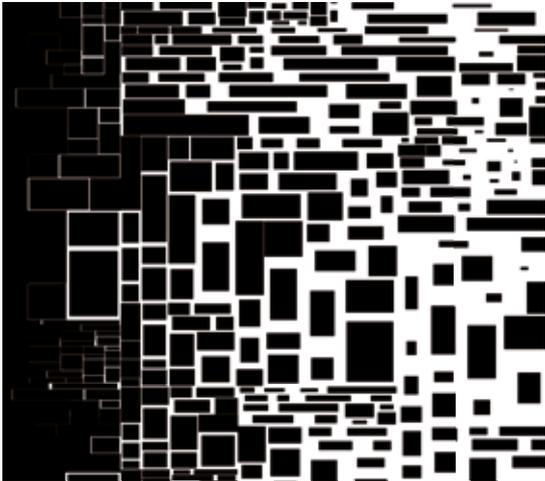
Sabine Rinser-Willuhn, München

42 DIGITAL HR

Materialien für die Personalarbeit

28

Ethisch positionieren Noch hat die HR-Profession Gelegenheit, ihre digitale Zukunft aktiv zu gestalten – sofern sie es schafft, sich in der Debatte um People Analytics ethisch zu positionieren. HR ist und bleibt Arbeit „von Menschen für Menschen“.



36 Schlau dank Chatbot Mehr als 280 000 Siemens-Mitarbeitende in 20 Ländern nutzen die HR-Plattform CARL. Der integrierte Chatbot verzeichnet jeden Monat 60 000 Interaktionen zu 290 Themen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 DER MENSCH HAT DAS LETZTE WORT

Künstliche Intelligenz sei immer nur so gut wie das Datenmaterial, mit dem sie arbeite, betont Norbert Janzen, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor von IBM Deutschland: „Wenn ich einen Mehrwert erzielen möchte, ist es wichtig, viele Datenquellen zu nutzen. Dann entfaltet die KI ihre ganze Stärke. Wichtig ist auch, dass KI immer nur eine Empfehlung gibt. Die letzte Entscheidungsinstanz sollte der Mensch bleiben.“

Norma Schöwe, Frankfurt/M. / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 DIGITAL SCOUTS

Das Projekt „ManKom – Management von Kompetenzverschiebungen“ des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft fördert den Erfahrungsaustausch zur Digitalisierung.

Tobias Lohmann, Hannover

56 LEITMOTIV AUGMENTATION

Der digitale Reifegrad ist in vielen Unternehmen noch gering. Eine empirische Studie der Universität St. Gallen und der DGFP zeigt, wie die Personalentwicklung wichtige Kompetenzen im Sinne einer Augmentationsstrategie aufbauen kann.

Sabine Seufert / Josef Guggemos / Christoph Meier, St. Gallen / Kai H. Helfritz, Frankfurt/M.

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Siegfried Russwurm, Markus Grolms, Sabine Maaßen, Claudia Hartwich, Markus Köhler, Margret Suckale, Anke Felder, Michael Glowatzki, Heinz K. Junker, Julia Kranenberg, Frank Aigner

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Voith Group

SERVICE

78 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Ursula Wawrzinek

01 EDITORIAL

78 INSERENTEN

68 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

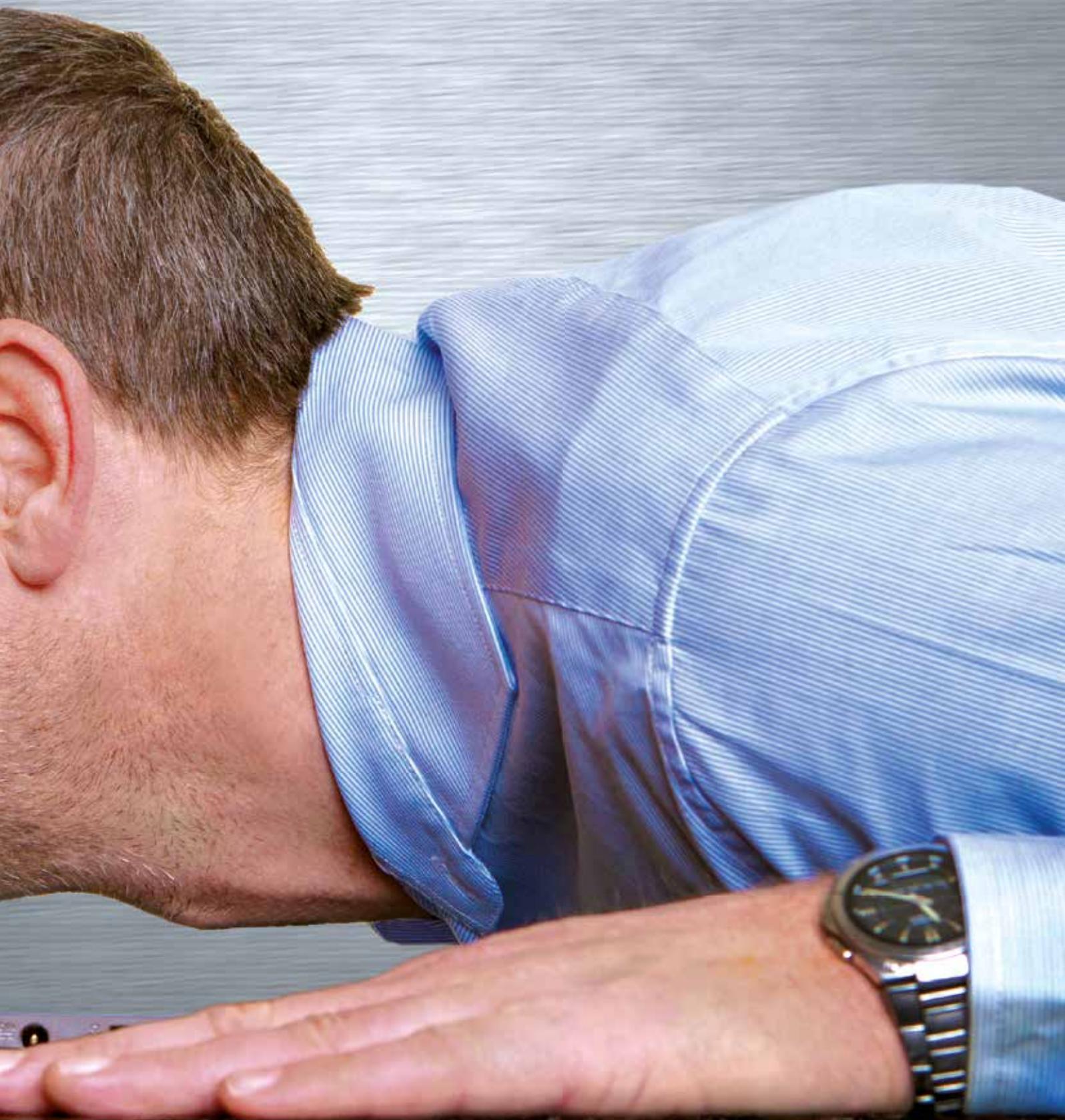
07 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Chancen und Risiken der HR-Digitalisierung

Das Ziel muss mehr als nur Effizienzsteigerung sein

Die Digitalisierung von HR müsse für deren Kunden einen echten Mehrwert bringen, fordern Professor Wolfgang Appel (htw saar) und der Berater Michael Wahler. Bei der Digitalisierung sei auf die Akzeptanz der Führungskräfte zu achten. Die hätten bei vergangenen Automatisierungen von Prozessen in HR nämlich nicht selten die Erfahrung gemacht, am Ende mehr Aufgaben bewältigen zu müssen. Appel und Wahler plädieren dafür, evidenzbasiert zu erkunden, was Bewerber und Mitarbeiter von digitalen HR-Prozessen erwarten und welche Rolle die persönliche Kommunikation noch spielen soll. Deren Qualität könnte am Ende den Ausschlag geben, für welches Unternehmen sich Beschäftigte langfristig entscheiden.



Seitdem ich meine IT-Projekte, für die sich jahrelang keiner interessiert hat, mit dem Label ‚Digitalisierung‘ versehen, hört mir der Personalvorstand wieder zu“, entfuhr es dem HR-IT-Leiter eines Großunternehmens im Rahmen unserer Untersuchungen über den Status quo der HR-IT (Appel / Wahler 2018). Für den HR-Manager mag das eine tolle Chance sein, das Zitat zeigt jedoch, dass unter dem schillernden Begriff Digitalisierung so manche – und sei sie auch seit noch so langer Zeit im Einsatz – Technologie und Managementmode als zukunftswei-

matisierung zumindest für Standardprofile in wenigen Jahren ohne die Beteiligung eines Personalers auskommen könnte. Im Bereich der (Erst-)Qualifizierung und Weiterbildung wird der Übergang zum „Social Learning“ und zum Lernen mit automatisierten Lernempfehlungen und adaptiven Lernplattformen vollzogen (Spies 2019).

DIE AUTOREN



PROF. DR. WOLFGANG APPEL ▶
lehrt Personalmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar), Saarbrücken.
▶ wolfgang.appel@htwsaar.de



MICHAEL WAHLER ▶
ist mit der Beratung WAHLER HR auf die Themen HR-Organisation, -Prozesse und -Digitalisierung spezialisiert, München.
▶ mwahler@wahler-hr.com



Die Idee des papierlosen Büros wird meist nur geträumt und begleitet von (unausgesprochenen) Visionen eines mitarbeiterfreien Büros.

sender (digitaler) Trend bezeichnet wird. In dem folgenden Beitrag wollen wir ausgehend von einem umfassenden Begriffsverständnis den Status quo, die Voraussetzungen sowie Wirkungen der Digitalisierung von HR beschreiben – und Erwartungen an diese kritisch hinterfragen.

FÜNF DIMENSIONEN VON DIGITALHR

Wir plädieren in der Diskussion über digitales Personalmanagement für eine umfassende Sichtweise, die folgende fünf Dimensionen umfasst (Appel / Wahler 2018) (Abb. 1). Diese stehen bedingt durch technologische Innovationen auf der einen und die Bedürfnisse und Erwartungen der HR-Kunden auf der anderen Seite unter ständigem Veränderungsdruck:

1. „Natürlich“ sind zunächst die **Werkzeuge** zu nennen: etwa mobile Endgeräte, aber auch Sensoren, mit denen Leistung im gewerblichen Bereich messbar wird, sowie Software wie Cloudlösungen.
2. Alle **HR-Prozesse** werden – in unterschiedlichem Ausmaß – von der Digitalisierung betroffen sein. An erster Stelle wird häufig der Rekrutierungsprozess genannt, der mittels Auto-

3. **Big Data** in der digitalen Personalarbeit bedeutet eine gewaltige Zunahme der Menge, Heterogenität, Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität von Daten und deren Beziehungen untereinander. So kann etwa der Mailverkehr in Unternehmen dahingehend ausgewertet werden, wer die informellen Know-how-Träger der Organisation sind.
4. Die **Strukturen** der Personalarbeit werden sich verändern. So wird etwa der Trend zum Outsourcing durch Prozessstandardisierung stark zunehmen. Verbunden mit der zunehmenden Knappheit von Personalexperten im mittleren Qualifikationssegment wird dies zudem Offshoring stark begünstigen.

5. Digitalisierung wird eine umfassende Veränderung von **Führung** auslösen. Führungskräfte müssen sich noch stärker als bisher mit der Führung fachlich heterogener, dezentralisierter und „virtueller“ Teams auseinandersetzen, ebenso mit individuellen Arbeitsweisen und mit unterschiedlichen Arbeitszeiten. Flankiert werden muss diese Entwicklung durch Kulturarbeit zur Förderung der Offenheit gegenüber agilen Strukturen und Methoden.

MEHRWERT SCHAFFEN

Welcher Nutzen kann mit der HR-Digitalisierung verbunden sein? Wir haben dazu eine Matrix mit den Dimensionen „HR-Digitalisierung“ und „Human Digitalisation“ (Anderson / v. Rohrscheidt / Kraus 2016) erstellt. Unter HR-Digitalisierung ist die Automatisierung von HR-Prozessen und -Leistungen zu verstehen. Human Digitalisation meint, Menschen und neue Arbeitswelten sowie -methoden in Einklang zu bringen, etwa durch den Aufbau digitaler Kompetenzen und einer digitalen (Führungs-)Kultur. Werden die Gestaltungsdimensionen mit den Zielen der Effizienz („die Dinge richtig tun“) und Effektivität („die richtigen Dinge tun“) verknüpft, ergeben sich vier relevante Cluster (Abb. 2).

HR-Digitalisierung: Klassisches HR-IT-Geschäft – das klingt unattraktiv, ist aber nach wie vor das „Brot- und Butter-Geschäft“ der HR-IT-Funktion. Aktuell bindet die Einführung eines HR-Cloudsystems die meisten Ressourcen, dann folgen Projekte zur durchgängigen Digitalisierung von Prozessen mittels rechtsverbindlicher digitaler Unterschriften sowie von außerhalb einer Firewall erreichbarer Mailanwendungen für Bewerber und gewerbliche Mitarbeiter. Die Idee des papierlosen Büros wird weiterhin meist nur geträumt und begleitet von (unausgesprochenen) Visionen eines sogar mitarbeiterfreien Büros. In Piloten wird an Möglichkeiten einer Ef-

ektivitätssteigerung der HR-IT gearbeitet, um die Unternehmensziele besser zu unterstützen. Hier können Themen wie Machine Learning und HR Analytics genannt werden.

An einem realen Beispiel möchten wir jedoch die Schwierigkeiten einer tatsächlichen Effektivität neuer Technologien im

Human Digitalisation: Noch schwieriger zu gestalten ist die Dimension Human Digitalisation. Hier experimentieren viele Unternehmen, etwa mit Chatbots im Rekrutierungsprozess. In einer noch unveröffentlichten Studie haben wir an der htw saar schriftliche Chatverläufe von Bewerbern einerseits mit Rekrutern und andererseits mit Chatbots verglichen. Die



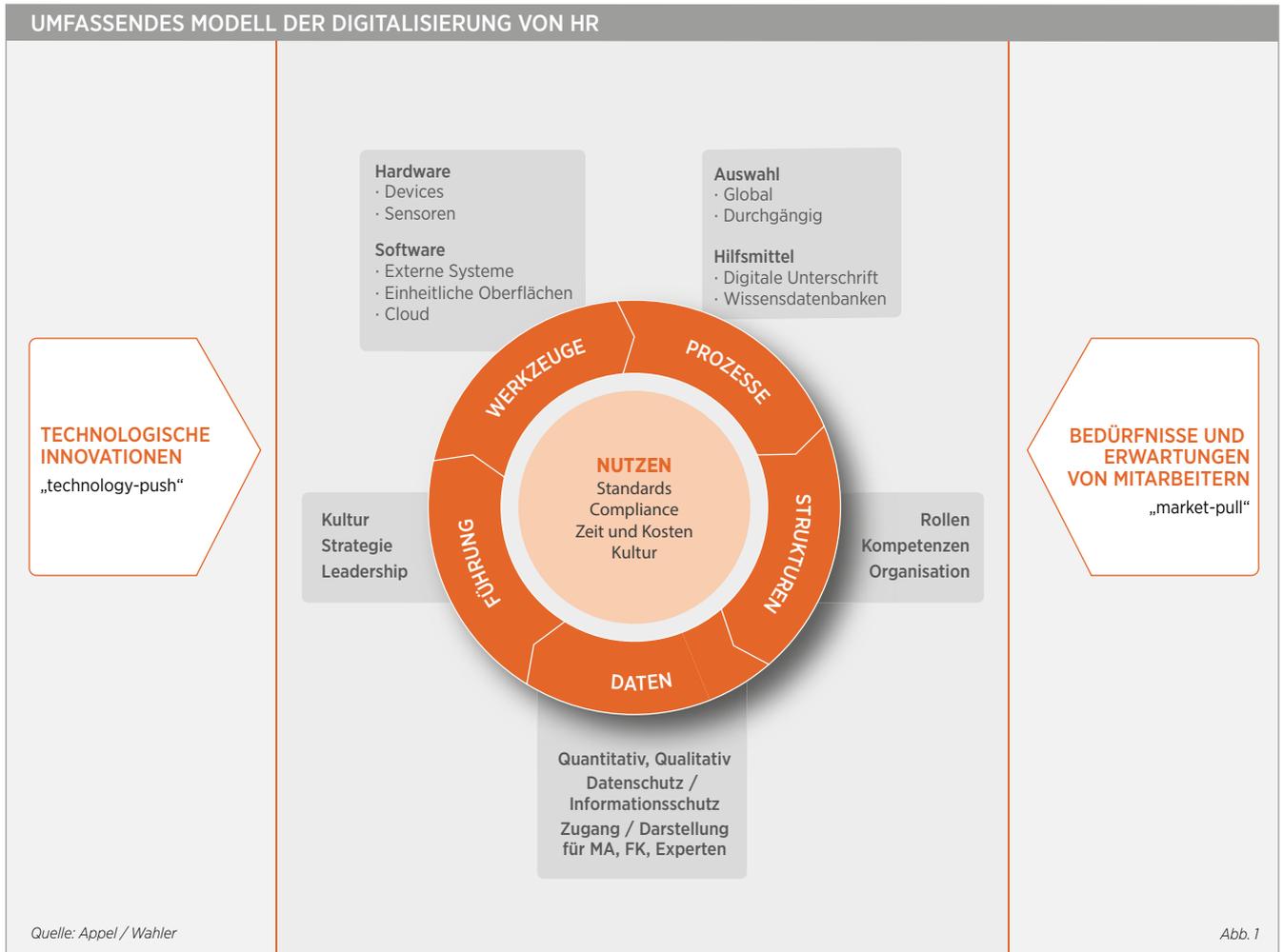
Der Personaler der Zukunft muss keine Programmiersprache beherrschen. Was als notwendige IT-Kenntnisse von HR-Mitarbeitern bezeichnet wird, umfasst die Konfiguration von Systemen – manche sagen auch das „Setzen von Schiebereglern“ –, aber eben nicht Programmierung.

HR-Umfeld aufzeigen: Eine Großbank analysierte, welche Kompetenzen bei Vertriebsmitarbeitern im Privatkundengeschäft zum Erfolg führten, um daraus Anforderungen an Nachwuchskräfte und Hinweise für die Rekrutierung zu erhalten. Ergebnis der Analyse war, dass diejenigen Vertriebler am erfolgreichsten waren, die zu den Kunden eine regionale Verbundenheit besaßen. Wird dieses in der Vergangenheit erfolgreiche Kriterium in einer mobilen Bevölkerung mit starken Wanderungsbewegungen und einer immer geringeren Bindung an die Region auch in Zukunft Erfolg versprechen? Beck / Prinz (2017) verweisen im Kontext von Big Data auf das oft unbeachtete Problem irreführender Korrelationen bei fehlenden theoretischen Zusammenhängen.

Testpersonen haben mit hoher Signifikanz richtig erkannt, welche Kommunikation von Menschen und welche von Maschinen stammten. Sie fanden überraschenderweise die Antworten der Maschinen besser, weil die kürzer, treffender und klarer waren.

ZUM STAND DER DIGITALISIERUNG VON HR

Häufig stellen wir eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Grad der Digitalisierung fest. Auch wenn es dazu prominente Ausnahmen geben mag, so sind doch insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen vielfach noch mit On-Premise-Systemen, Excel und Papier ausgestattet. Dies ist insbesondere dann der



Fall, wenn der Fokus von HR auf administrativen Themen liegt. Rücken strategische HR-Themen – wie Recruiting, Talent- und Performance Management – in den Mittelpunkt, werden HR-Cloudsysteme wie Workday, SuccessFactors, Personio oder andere eingeführt.

Diese Cloudsysteme ermöglichen umfangreiche Self Services für Mitarbeiter und Führungskräfte und in Verbindung mit digitalen Workflows eine signifikante Entlastung der HR-Funktion von datenerfassenden Tätigkeiten. Aber auch die Erstellung, Freigabe und Signatur von Dokumenten mit Tools wie AdobeSign oder DocuSign und die Ablage in einer elektronischen Akte gehören zu den aktuell häufig anzutreffenden Digitalisierungsprojekten. Zunehmend rücken auch Themen wie Datenbanken für

das Wissensmanagement sowie Auftragsmanagementsysteme zur Dokumentation und Bearbeitung von Fragen und Aufgaben der HR-Kunden in den Fokus.

Als spezialisierte Lösungen in der Cloud sind Tools wie PeopleDoc, Neocase und Aconso zu nennen. Dies ist keine vollständige Liste der Möglichkeiten, die die neuen Technologien der Personalabteilung bieten können. Der Markt ist sehr breit und nicht jede Lösung passt zu jedem Unternehmen. Die Unterstützung durch externe Experten kann helfen, die richtige Auswahl zu treffen und Fehlinvestitionen und Misserfolge zu vermeiden.

Zusätzlich halten immer mehr Themen der Human Digitalisation Einzug in die Unternehmen (Petry / Jäger 2018). So arbeiten verschiedene Start-ups an der Anwendung

von Sprachanalyse in der Personalarbeit. Über die Qualität sprachanalytischer Verfahren speziell in der Eignungsdiagnostik wird aktuell kontrovers diskutiert (Kersting 2019). Im Bereich der Personalbetreuung können Sprachsysteme in größerem Umfang Arbeitsleistung substituieren. In Verbindung mit der Funktionalität einer Wissensdatenbank werden noch in diesem Jahrzehnt Rechensysteme in natürlicher Sprache mit Mitarbeitern kommunizieren und beispielsweise Fragen zu Auszahlungszeitpunkten oder Mehrarbeitszuschlägen beantworten.

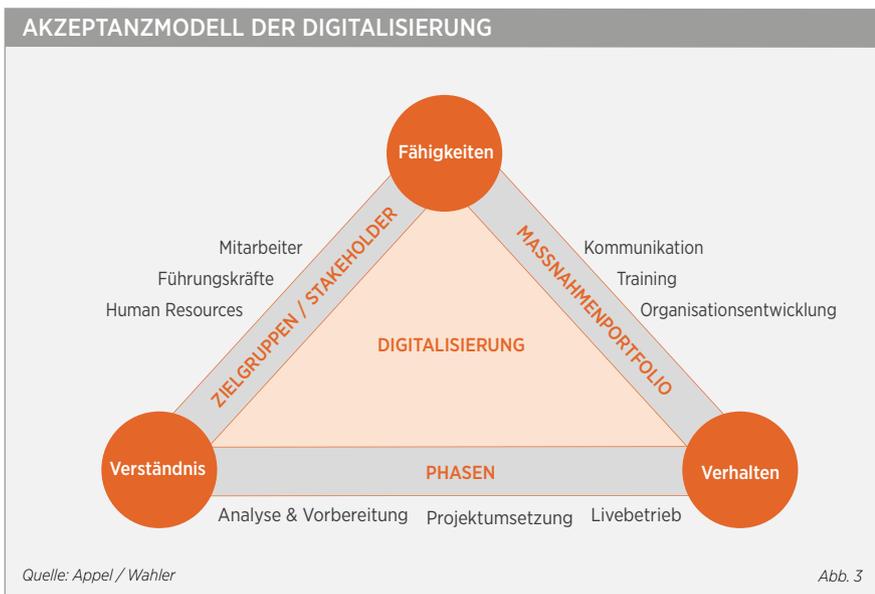
AKZEPTANZ DER DIGITALISIERUNG

„Warum muss ich als Führungskraft Daten im System erfassen? Ist das nicht die Aufgabe eines HR-Sachbearbeiters?“, fragen häu-

GESTALTUNGSDIMENSIONEN DES DIGITALEN PERSONALMANAGEMENTS

		GESTALTUNGSDIMENSIONEN	
		HR-Digitalisierung	Human Digitalisation
WIRKUNGSART	Effektivität	Erweiterungsfeld z. B. Predictive Analytics	Neuland vom Digitalen her erklärte Kultur- und Orgformen
	Effizienz	Klassisches HR-IT-Geschäft z. B. Self Services und Workflows	Experimentierfeld z. B. Chatbots, Stimmerkennung zur Persönlichkeitsanalyse

Quelle: Appel / Wahler Abb. 2



der automatisiert durch die Anwendung führen, weitgehend vermieden werden.

Abbildung drei zeigt das Akzeptanzmodell der Digitalisierung für die Zielgruppen Mitarbeiter, Führungskräfte und Personaler. „Verhalten“ meint dabei die Bereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte, mit den neuen Anwendungen zu arbeiten, während „Verständnis“ auf die Einsicht in Vorteile und Notwendigkeiten zur Veränderung abzielt. Fähigkeiten zur richtigen Nutzung der Anwendungen, die im nachfolgenden Abschnitt näher beschrieben werden, sowie Digital Leadership runden den Handlungsrahmen ab.

DIGITALE KOMPETENZEN - DIGITAL LITERACY

Der Personaler der Zukunft muss keine Programmiersprache beherrschen. Was in der Diskussion als notwendige IT-Kenntnisse von HR-Mitarbeitern bezeichnet wird, umfasst die Konfiguration von Systemen – manche sagen auch das „Setzen von Schiebereglern“ –, aber eben nicht Programmierung. Personaler werden daneben als Manager der Schnittstelle zu den IT-Fachkenntnissen gefordert sein. Die dazu notwendigen Kompetenzen lassen sich in drei Bereiche einteilen, aus deren Kombination die Voraussetzung für Effizienz und Effektivität digitaler Personalarbeit entsteht:

- ▶ **Technologische Fähigkeiten:** Darunter sind Kenntnisse transformativer Technologien wie Blockchain oder userzentrierter Entwicklung ebenso einzuordnen wie Verfahren zur Analyse komplexer Daten mittels Künstlicher Intelligenz (Kirchherr et al. 2018). Es ist nicht notwendig, dass Personaler zukünftig solche Technologien gestalten können, sie sollen aber deren Potenzial abschätzen, Risiken, Kosten und möglichen Nutzen beschreiben sowie das alles vermitteln können.
- ▶ **Digitale Schlüsselqualifikationen:** Dazu gehören Fähigkeiten des digitalen Lernens, der Kollaboration in verteilten Organisationen und Data Literacy. Die

fig Führungskräfte, wenn Self Services eingeführt werden sollen. Bei bisherigen Automatisierungsschüben von HR wurde stets mit einer Entlastung der Führungskräfte argumentiert. Tatsächlich erlebten diese jedoch eine Verdichtung ihrer Tätigkeit unter gleichzeitigem Wegfall von Unterstützungsressourcen in dienstleistenden Einheiten. So manche Führungskraft begegnet den Digitalisierungskampagnen in HR daher misstrauisch.

Daneben empfinden Mitarbeiter und Führungskräfte die persönliche Interaktion mit HR weiterhin als die bessere und dem Wesen der Personalarbeit auch angemessenere Kommunikationsform – und dies oft selbst bei rein administrativen Anliegen. Eine noch unveröffentlichte Studie der htw saar zeigt, dass Studierende mit Blick auf ihre Berufstätigkeit selbst für eine Fra-

ge zu ihrer Entgeltabrechnung einen persönlichen Kontakt bevorzugen würden.

Angesichts der Sorge vor Überlastung und dem Wunsch nach persönlicher Kommunikation scheint die Digitalisierung von HR-Prozessen primär von HR gewünscht zu sein – und weniger von den Kunden der HR-Funktion. Um die Akzeptanz der HR-Digitalisierung zu erhöhen, müssen deren Vorteile daher für Mitarbeiter und Führungskräfte eindeutig und gruppenspezifisch dargestellt werden. Es sollte ein umfassender Change-Ansatz zur Begleitung der Digitalisierung angewandt werden. Darin müssen Mehrwerte herausgearbeitet und persönlich vermittelt werden. Das klassische Anwendungstraining kann durch Zusatzprogramme, so genannte In-System-Guides wie Walkme oder Userlane, welche die Anwen-



Mitarbeiter und Führungskräfte empfinden die persönliche Interaktion mit HR als die bessere und dem Wesen der Personalarbeit auch angemessenere Kommunikationsform.

ser viel genutzte Begriff beschreibt grundlegende digitale Skills wie den sorgsamsten Umgang mit persönlichen Daten oder den Umgang mit gängiger Software. Aus vielen Erfahrungen in der Lehre wissen wir, dass Digital Natives zwar Smartphones bedienen können, sie aber beispielsweise die Anlage einer Verzeichnisstruktur in einem Dateimanager überfordern kann.

- **Arbeitsweise:** Viele IT-Funktionen erleben, dass ihre Auftraggeber aus HR beispielsweise nicht nach Scrum, sondern immer noch nach klassischen Wasserfallmethoden arbeiten. Viele Auftraggeber lassen sich ungern in aufwendige wöchentliche Abstimmungen mit den Product Ownern hineinziehen. Die Gestaltung der Schnittstelle zwischen hierarchisch sowie prozessorientiert organisierten Kunden (den Personalern) und agilen, netzwerkartigen Lieferanten (der IT) setzt seitens HR ein profundes Wissen über die von IT genutzten Methoden voraus.

DIGITALE HR-ORGANISATION

Jochmann / Asgarian (2017) haben zur Fortentwicklung des Dreisäulenmodells für HR

eine Adaption von Organisationsmodellen der IT-Funktion vorgeschlagen. Die IT unterscheidet zum einen zwischen Run- und Change-Einheiten: Die einen betreiben Systeme, spielen Softwareaktualisierungen ein und sorgen für Datensicherheit. Die anderen entwickeln in Projekten die Anwendungen fort. Als zweite Achse tritt die Unterscheidung in Front- und Backend hinzu.

Übersetzt auf die HR-Welt bleibt aus dem Dreisäulenmodell der HR-Partner, der ergänzt wird durch einen HR-Consultant. Diese Aufteilung findet sich bereits in vielen Unternehmen, da der rein strategische Business Partner eine zu eng gefasste Rolle ist, die den Bedarf von Führungskräften an Unterstützung nicht erfüllt. Im Backend findet sich der HR-Experte, der sich in Shared Services bewährt hat und ergänzt wird um einen Change-Experten für HR-Digitalisierung. Leider wird dieses Modell in der aktuellen Fachdiskussion zu wenig aufgegriffen.

Manche experimentierfreudige Organisation versucht sich an agilen und damit auch virtuellen Strukturen. In einer Großbank etwa reihen sich multidisziplinär zusammengestellte Teams entlang der Employee

Journey. In diesen Teams mischen sich fachliche Anforderer, also Prozess- und Produktexperten aus zentralen und regionalen HR-Funktionen, und IT-Umsetzer. In der Phase ihrer Einführung werden die Organisationsformen von den Mitarbeitern als sehr belastend empfunden.

Neben diesen fundamentalen Änderungsvorschlägen ist festzustellen, dass infolge der Digitalisierung innerhalb bestehender HR-Strukturen evolutionäre Fortentwicklungen stattfinden. In vielen Unternehmen entstehen beispielsweise spezialisierte Einheiten für HR Data Scientists. Daneben bleibt die Grundstruktur des HR-Managements zur Ausgestaltung der Kundenanforderungen an der Schnittstelle zu internen wie externen Dienstleistern unverändert.

GEDANKEN ZUR WEITEREN ENTWICKLUNG

Das Personalmanagement der Zukunft muss sich viel stärker als einen datengetriebenen, wissenschaftlich basierten Wertschöpfungsapparat verstehen. Die Personalierer gehen zwar davon aus, dass die Digital Natives unter den Bewerbern und Mitarbeitern sich auch ein digitales Personalmanagement wünschen, und beginnen, die Employee Journey entsprechend zu gestalten. Aus Sicht von Wissenschaft und Beratung geben wir aber zu bedenken, dass evidenzbasiert noch zu wenig über die Wirkungsweise unterschiedlicher Interaktionskanäle bekannt ist. Damit aus der Digitalisierung tatsächlich Effektivität entsteht, müssen wir mehr wissen über die Interaktionsbedürfnisse der Beschäftigten. Sonst wird die HR-Digitalisierung zum Instrument der Effizienzsteigerung und des Personalabbaus degenerieren.

Zu viel Technikgläubigkeit kann die Personalierer blind machen. So manche HR-Analytics-Anwendung erinnert an eine Fitness-App, die dem Benutzer sagt, ob er in der Nacht einen erholsamen Schlaf hatte. Eine durch Erfahrungswissen mit geringem Aufwand ermittelbare Erkenntnis wird wo-

möglich durch eine aufwendige Technisierung ersetzt, die aber nicht unbedingt bessere Ergebnisse erbringt (Ramin / Dowling 2019). Wir brauchen für neue Technologien neue Fragestellungen und neue Aufgabengebiete, um ihren Mehrwert zu heben.

Auch für die Personalfunktion gilt: „Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden!“ (Weigert / Bruhn / Strenge 2017). Werden die durch eine verstärkte Automatisierung freigesetzten HR-Mitarbeiter in höherwertige, beratende Tätigkeiten transferiert oder werden sie zur Entlastung der Kosten freigesetzt? Die Antwort auf diese Frage wird stark abhängen von der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte sowie der mentalen und fachlichen Mobilität vieler Personaler. Auf jeden Fall ist jedem Mitarbeiter im mittleren Qualifikationssegment eine persönliche Qualifizierungsoffensive anzuraten.

Wenn Personalprozesse durch Standardisierung angeglichen werden (Baier et al. 2019), dann werden Unternehmen vergleichbarer und damit für Bewerber und Mitarbeiter auch austauschbarer. Jede Krise wird ihre Gewinner hervorbringen, es könnte daher die Persönlichkeit des Personalers, also sein Wertesystem, sein Charakter und seine Authentizität sein, auf die es immer mehr ankommen und die den Unterschied ausmachen wird. Das ist für Personaler eine schöne Botschaft! •

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Mehr lesen?

Hier geht's zum
Personalführung-Probeabo!



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

www.dgfp.de/mediathek/newsletter