



HR im digitalen Wandel

Veränderungen im Arbeitsalltag aus
der Perspektive von HR-Fachleuten

1 Einleitung

Die Digitalisierung als Megatrend unserer Zeit stellt Unternehmen vor neue und vielfältige Herausforderungen. Ihr Einfluss ergibt sich nicht bloss durch einzelne technologische Innovationen, sondern dadurch, dass sich Grundlegendes verändert: Arbeitsformen, Geschäftsmodelle, Unternehmenskulturen, Arbeitstätigkeiten und Prozesse, Kommunikationsstrukturen und Verhaltensmuster von Mitarbeitenden orientieren sich an einer stets digitaler werdenden Welt.

Die Rolle des Human Resource Management ist in diesem Zusammenhang eine besondere, zumal das HR in zweierlei Hinsicht von der Digitalisierung betroffen ist. Einerseits werden die HR-Funktion und alle Bereiche der HR-Wertschöpfungskette beeinflusst. Andererseits ist das HR durch die Veränderungen in anderen Unternehmensbereichen gefordert, geeignete digitale Kompetenzen zu entwickeln und die digitale Transformation zu begleiten.

Kontrovers diskutiert wird, welche Auswirkungen die Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung haben werden, in welchem Ausmass Stellen wegfallen oder neue Stellen geschaffen werden und auf welche Weise sich Qualifikationsanforderungen verändern werden (z.B. Frey & Osborne, 2013; Bonin et al. 2015). Solche Debatten sind auch Hinweise dafür, dass sich die Digitalisierung in den verschiedenen Unternehmen und Branchen auf Art und Weise zeigt und unterschiedlich wahrgenommen wird. Es gibt bereits Studien zur Digitalisierung im HR, selten wird dabei jedoch untersucht, wie HR-Fachleute die Veränderungen aktuell in ihrem Arbeitsalltag erleben und wie sie zukünftige Entwicklungen einschätzen. Diese Forschungslücke

versucht die vorliegende Studie von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und HR Today zu schliessen. Im Fokus standen folgende Fragestellungen:

- Wie nehmen HR-Fachleute den Stand der digitalen Transformation in ihrer Abteilung wahr?
- Welche Veränderungen erleben HR-Fachleute in ihrer Arbeit?
- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung für das HR sowie die HR-Fachleute?
- Welche Rolle spielen dabei die digitale Reife des Unternehmens und die vorhandenen digitalen Kompetenzen?

Die Ergebnisse der Studie liefern Ansatzpunkte für die HR-Praxis und zeigen auf, wie HR-Fachleute im Kontext der Digitalisierung unterstützt und die HR-Funktion im Unternehmen gestärkt werden können.

Im folgenden Kurzbericht werden ausgewählte Ergebnisse zur Digitalisierung des HR, zu digitalen Kompetenzen, zu den Veränderungen der HR-Tätigkeit sowie mögliche Zusammenhänge zu Wohlbefinden und Arbeitsplatzunsicherheit aufgezeigt.

Für interessierte Leser finden sich die Eckdaten der Studie am Ende des Berichts. Zur Vereinfachung wird bei der Beschreibung der Studienergebnisse für die befragten Personen die Bezeichnung HR-Fachleute verwendet.

Impressum

Herausgeber: HR Today
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich, www.hrtoday.ch

Autoren: Jonas Konrad, Christina Schaltegger, Dr. Anne Jansen
Wir danken Frau Prof. Dr. Martina Zölch für ihre fachliche Unterstützung bei der Studie.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Layout & Grafiken: HR Today

Quellen

Aeppli, M., Angs, A., Iten, R., Kaiser, R., Lüthi, I., Schweri, J. (2017). Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Back, A., Berghaus, S., & Kaltenrieder, B. (2015). Digital Maturity & Transformation Studie. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, 1, 1-75.

Bienefeld, N., Grote, G., Stoller, I., Wäfler, T., Woerter, M., & Arvanitis, S. (2018). Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016: Teil 2: Ziele, berufliche Kompetenzen und Arbeitsorganisation. KOF Studien, 99.

Bonin, H., Gregory, T., & Zierahn, U. (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Kurzexpertise Nr. 57). Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

Ferrari, A., Neža Brecko, B., & Punie, Y. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. eLearning Papers. European Commission Joint Research Centre Scientific and Policy Reports, 20.

Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? Abgerufen 10. März 2017, von http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14, 1-25.

Rossmann, A. (2016). Digitale Reifegradmodelle: Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen. Magazin für Innovation, Organisation und Management, 4, 42-48.

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2014). HR-Kompetenzen in neuen Geschäftsumfeldern. In U. Pekruhl, R. Spaar, & M. Zölch (Hrsg.), Human Resource Management Jahrbuch 2014 (S.11-44). Zürich: WEKA.

Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie – Organisationspsychologie (Vol. III, S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.

2 Digitaler Reifegrad – Wie digital sind Unternehmen tatsächlich?

Unternehmen unterscheiden sich im Ausmass ihrer Digitalisierung. Während die einen in der digitalen Transformation weit fortgeschritten sind, ihre Geschäftsmodelle verändert und digitale Technologien in ihre Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen integriert haben, sind andere eher traditionell unterwegs und die Digitalisierung spielt eine untergeordnete Rolle. Verschiedene digitale Reifegradmodelle existieren, die anhand unterschiedlicher Dimensionen evaluieren, wo ein Unternehmen in der digitalen Transformation steht (Rossmann, 2016). Basierend auf den Reifegradmodellen «Digital Maturity Matrix» des MIT (Kane et al., 2015) und «Digital Maturity Model» der Universität St. Gallen (Back et al., 2015) wurde in der vorliegenden Studie der digitale Reifegrad der Unternehmen ermittelt. Erhoben wurden Einschätzungen zum Stellenwert der digitalen Transformation in der Unternehmensstrategie, zur digitalen Zusammenarbeit, zur Prozessdigitalisierung und zu digitalen Innovationen. So konnten wir überprüfen, inwieweit die Digitalisierung des HR mit der digitalen Entwicklung eines Unternehmens zusammenhängt. Darüber hinaus lassen sich so die wahrgenommenen Auswirkungen der Digitalisierung auf das HR besser einordnen.

Über die Hälfte der befragten HR-Fachleute schätzen den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens im mittleren Bereich ein (53%), während ein knappes Drittel das eigene Unternehmen als weit fortgeschritten in der digitalen Transformation wahrnimmt (29%). 18% schätzen den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens hingegen als eher gering ein. Es zeigt sich, dass die Unternehmensgrösse eine entscheidende Rolle spielt: Insbesondere Vertreter von sehr kleinen (unter 10 Mitarbeitenden) und von grossen Unternehmen mit mehr

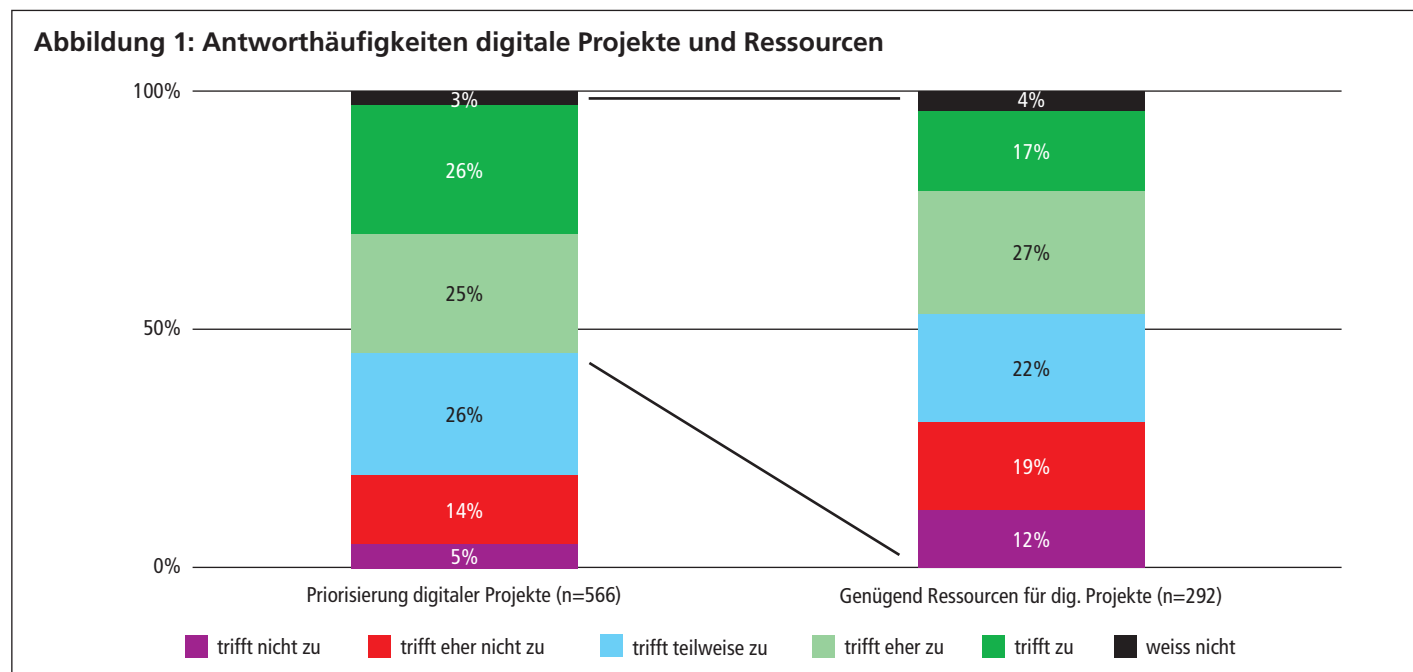
als 500 Mitarbeitenden berichten über einen höheren digitalen Reifegrad als die mittleren KMU. Zudem gibt es einen Einfluss der Branche. Unternehmen der Finanzindustrie sowie aus dem Bereich Information und Kommunikation berichten über einen deutlich höheren digitalen Reifegrad als Unternehmen im öffentlichen Sektor und in der Gesundheitsbranche.

Skala Digitaler Reifegrad der Unternehmen

11 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» und zusätzlich «weiss nicht»-Option beantwortet wurden. Mittelwert (M) = 3.1, Standardabweichung (SD) = 0.9 (Cronbach's alpha = .88)

Beispielltems sind «Die digitale Transformation hat einen zentralen Stellenwert in unserer Unternehmensstrategie», «Unser Unternehmen hat in den vergangenen Jahren neue digitale Geschäftsideen oder Geschäftsmodelle erfolgreich umgesetzt» oder «Unser Unternehmen hat für digitale Themen interne Experten/Expertinnen definiert, die als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen».

Betrachtet man die Ergebnisse im Detail, so zeigt sich, dass über die Hälfte der HR-Fachleute berichten, dass im eigenen Unternehmen digitale Projekte mit hoher Priorität vorangetrieben werden (51%). Gleichzeitig geht von diesen Personen jedoch fast ein Drittel davon aus, dass das eigene Unternehmen nicht über genügend personelle und finanzielle Ressourcen verfügt, um digitale Innovationen tatsächlich voranzutreiben (Abb. 1).



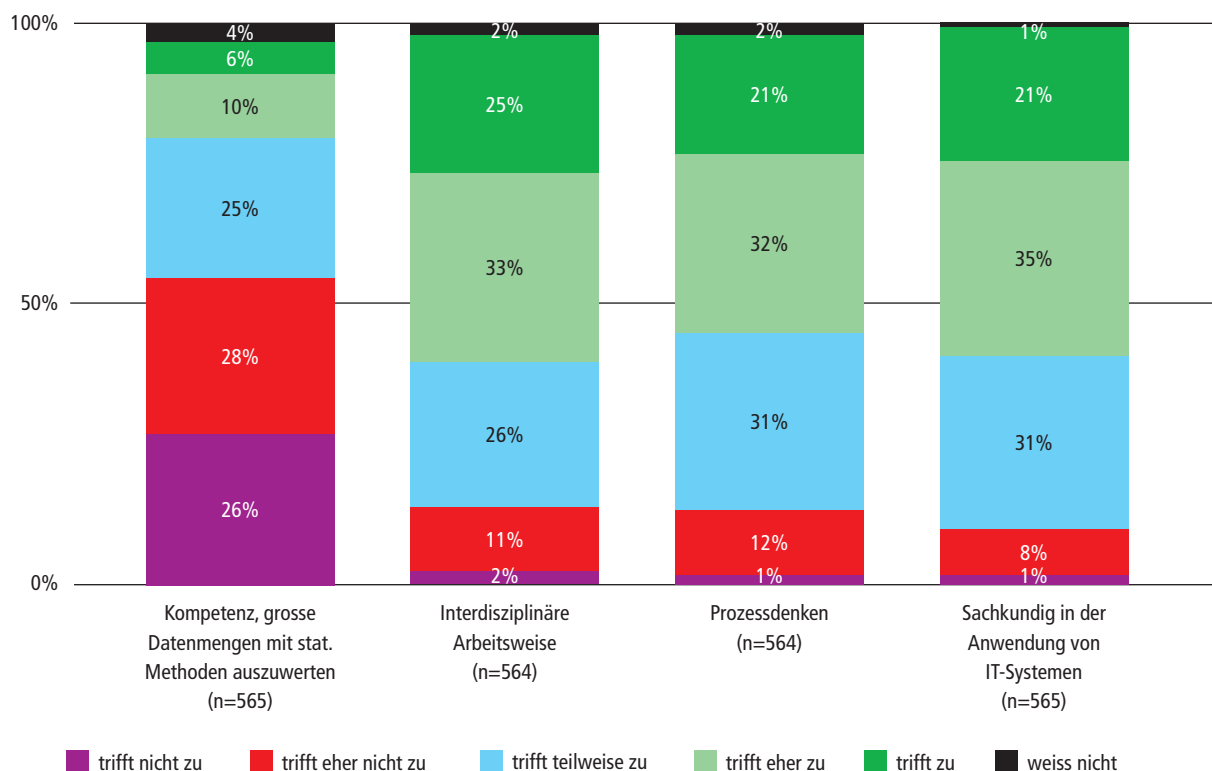
3 Über welche digitalen Kompetenzen verfügen das HR und die HR-Fachleute?

Um mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgehen zu können, bedarf es verschiedener digitaler Kompetenzen im HR. Insbesondere IT-Affinität, die Fähigkeit zur Analyse von (grossen) Datenmengen sowie Prozessverständnis gelten hierfür als wesentlich. Zu den digitalen Kompetenzen gehören auch Querschnittskompetenzen wie interdisziplinäres Denken und Handeln sowie Überblickswissen (Bienefeld et al., 2018; Ferrari et al., 2013; Aepli et al., 2017). Über alle Unternehmen hinweg liegen die digitalen Kompetenzen des HR eher im mittleren Bereich (vgl. Kasten). Das Ergebnis ist dabei unabhängig von der jeweiligen Grösse des Unternehmens sowie der Branche. Allerdings scheint der digitale Reifegrad eine wichtige Rolle zu spielen, denn ausgeprägte digitale Kompetenzen im HR sind vor allem in denjenigen Organisationen zu finden, die einen hohen digitalen Reifegrad aufweisen. Auch die Grösse des HR hat laut unseren

Ergebnissen Einfluss auf die Ausprägung der digitalen Kompetenz. Je mehr Personen im HR arbeiten, umso ausgeprägter werden die digitalen Kompetenzen des HR wahrgenommen.

Bei der Betrachtung einzelner Items fällt auf, dass die Fähigkeit des eigenen HR, grosse Datenmengen mit statistischen Methoden auszuwerten, eher gering eingeschätzt wird. 54% berichten, dass sie nicht oder eher nicht über solche Kompetenzen im HR verfügen. Kompetenzen wie eine interdisziplinäre Arbeitsweise und Prozessdenken geben dagegen immerhin 58% bzw. 53% der Befragten an. Auch geht mehr als die Hälfte der Befragten davon aus, dass ihr HR sachkundig in der Anwendung von IT-Systemen ist (Abb. 2).

Abbildung 2: Antworthäufigkeiten digitale Kompetenzen HR (Auswahl)



Digitale Kompetenzen

Skala Digitale Kompetenzen HR

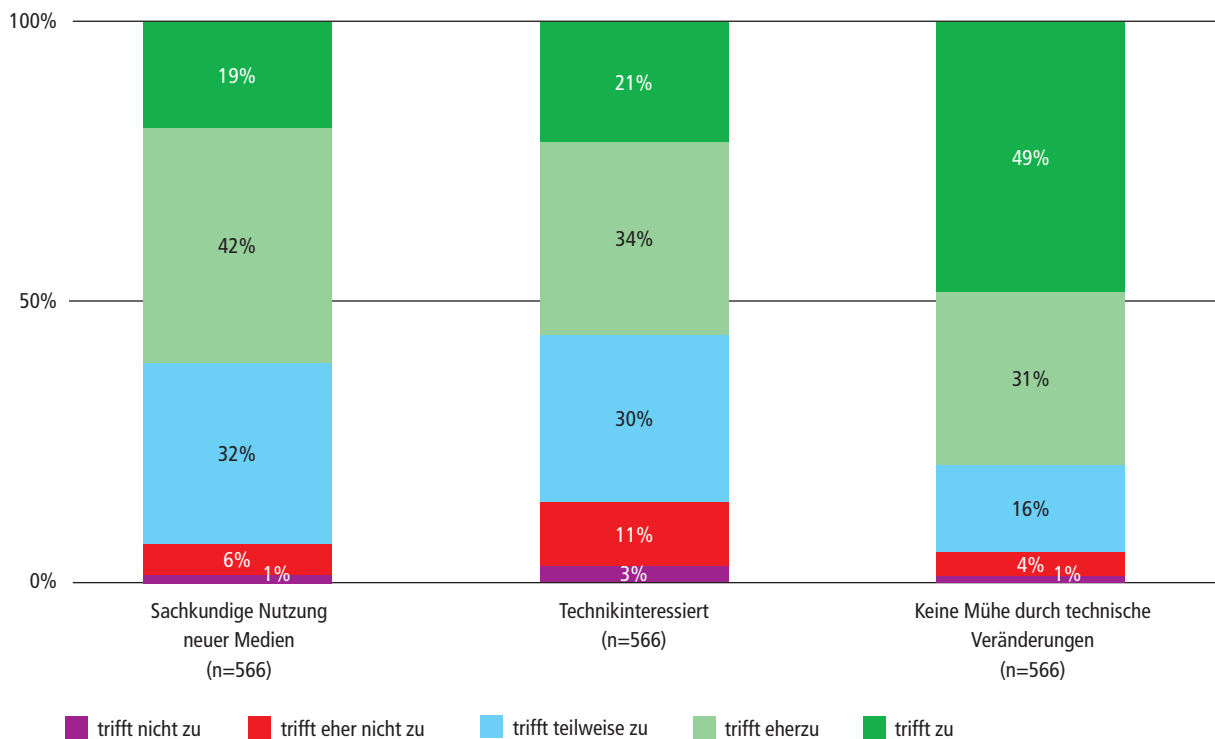
6 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» und zusätzlich «weiss nicht»-Option beantwortet wurden. M = 3.5, SD = 0.8 (Cronbach's alpha = .80)
 Beispiel-Items sind «Unser HR hat die Fähigkeit, grosse Datenmengen (Big Data) mit statistischen Methoden auszuwerten, um um Vorhersagen und Entscheidungen zu treffen», «Unser HR ist sachkundig in Anwendung von IT-Systemen» oder «Unser HR denkt konsequent in Prozessen».

Skala Individuelle digitale Kompetenzen

7 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» und zusätzlich «weiss nicht»-Option beantwortet wurden. M = 3.7, SD = 0.7 (Cronbach's alpha = .77)
 Beispielitems sind «Ich kann neue Medien und ihre Inhalte sachkundig für meine eigenen Ziele nutzen», «Ich würde mich als sehr technikinteressiert bezeichnen» oder «Wenn es so etwas wie eine digitale Kompetenz gibt, dann ist diese bei mir überdurchschnittlich ausgeprägt».

Uns interessierte auch, wie die Befragten ihre individuellen digitalen Kompetenzen einschätzen. 61% der HR-Leute berichten, dass sie neue Medien und deren Inhalte sachkundig für ihre eigenen Ziele bei der Arbeit nutzen können. 55% der Befragten bezeichnen sich als sehr technikinteressiert. Und nur gerade 5% der HR-Fachleute bereiten technische Veränderungen bei ihrer Arbeit Mühe (Abb. 3). Frauen und ältere Personen berichten im Vergleich zu Männern bzw. jüngeren Personen eine geringere individuelle digitale Kompetenz.

Abbildung 3: Antworthäufigkeiten Individuelle digitale Kompetenzen (Auswahl)



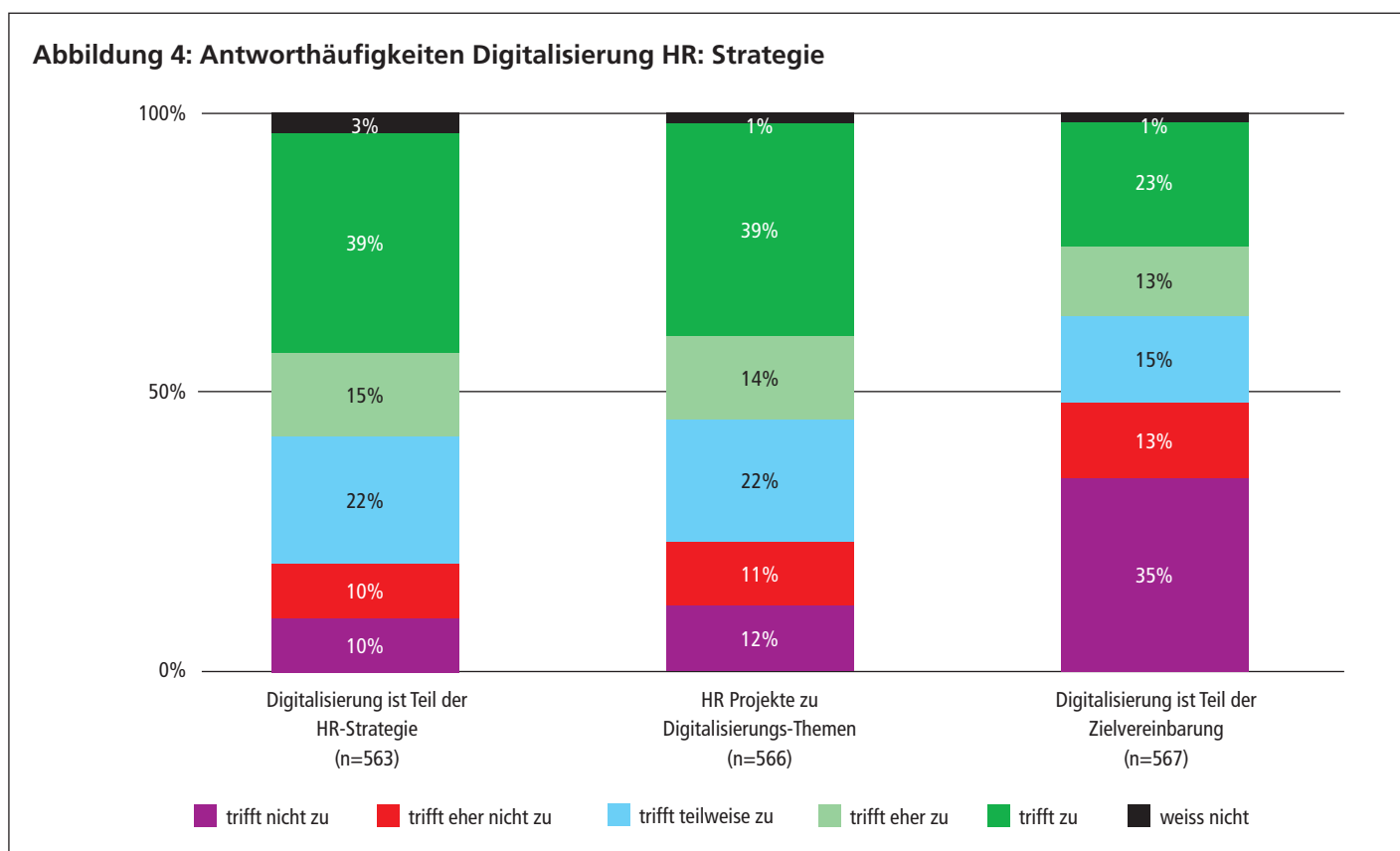
4 Wie digital ist das HR unterwegs?

Unternehmen mit einem höheren digitalen Reifegrad scheinen auch bei der digitalen Transformation des HR weiter fortgeschritten zu sein. Welche konkreten Auswirkungen die Digitalisierung auf den Arbeitsalltag im HR hat, zeigt sich in der HR-Strategie und im Einsatz von IT-Tools sowie der Automatisierung von Prozessen.

HR-Strategie

Mit einer Skala wurde erfasst (vgl. Kasten), inwiefern die Digitalisierung aus strategischer Perspektive im HR berücksichtigt wird. 54% der HR-Fachleute berichten, dass die Digitalisierung Teil ihrer

HR-Strategie ist. Ebenso geben 53% an, dass sie HR-Projekte zum Thema Digitalisierung durchführen. Eher polarisierend wird hingegen die Frage nach der Integration von Digitalisierungsthemen in die Zielvereinbarung der HR-Fachleute beantwortet. Nur knapp 36% geben an, dass Digitalisierungsthemen Teil ihrer Zielvereinbarung sind, wohingegen 48% antworten, dass diese Themen noch nicht oder kaum in ihrer Zielvereinbarung auftauchen (Abb. 4).



Die berichteten Ergebnisse sind abhängig von der Unternehmensgrösse. Je grösser das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Digitalisierung Teil der HR-Strategie ist oder dass HR-Projekte zu diesem Thema durchgeführt werden. Das mag damit zusammenhängen, dass grössere Unternehmen überhaupt über eine HR-Strategie verfügen und auch über Ressourcen verfügen, um entsprechende Projekte durchzuführen. Unsere Umfrage zeigt ausserdem, dass die Digitalisierung des HR signifikant von der digitalen Kompetenz des HR und von der digitalen Kompetenz des Individuums beeinflusst wird. Wer in Zukunft auf digitale Themen im HR setzen möchte, sollte den Ausbau der digitalen Kompetenzen fördern.

Auch der Reifegrad der Unternehmung spielt eine wichtige Rolle. Je

weiter die digitale Transformation in der Unternehmung fortgeschritten ist, desto häufiger wird die Digitalisierung in der Zielvereinbarung der HR-Fachleute berücksichtigt.

Skala Digitalisierung HR: Strategie

4 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» und zusätzlich «weiss nicht»-Option beantwortet wurden. $M = 3.1$, $SD = 1.11$ (Cronbach's alpha = .76)
 Beispiel-Items sind «Die Digitalisierung ist Teil der HR-Strategie» oder «Bei uns im HR werden Projekte zum Thema Digitalisierung durchgeführt».

IT-Tools & Automatisierung

Innovative IT-Tools und die Automatisierung der Prozesse sind unabdinglich, um die Digitalisierung voranzutreiben. Diese beiden Aspekte sind jedoch laut der Beurteilung der HR-Fachleute noch wenig fortgeschritten, entsprechende Items dazu wurden im Durchschnitt mit «trifft nicht/eher nicht zu» beantwortet (vgl. Kasten). Immerhin geben 67% der befragten HR-Fachleute an, mobilen Zugriff auf Firmendaten zu haben. Trotz der angenommenen Kosteneinsparungen durch die Integration von IT-Tools und der Automatisierung von Prozessen wird bislang jedoch wenig Fokus auf dieses Thema gelegt.

Skala Digitalisierung HR: Tools & Automatisierung

10 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» und zusätzlich «weiss nicht»-Option beantwortet wurden. M = 2.9, SD = .91 (Cronbach's alpha = .79)
 Beispiel-Items sind «Wir haben überall mobilen Zugriff auf Firmendaten und -software» oder «Wir haben eine HR-Management Software, die alle HR-Prozesse abbildet».

Performance der HR-Arbeit

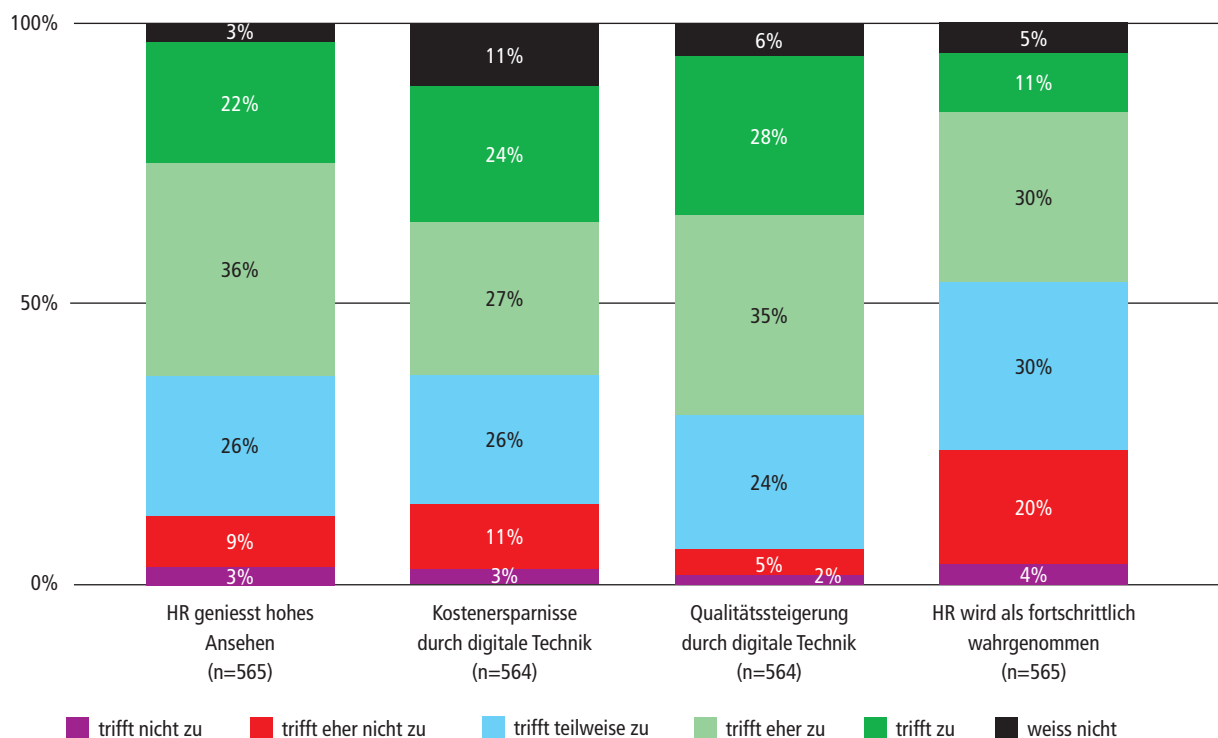
Die HR-Fachleute sind der Meinung, dass die Digitalisierung keine negativen Auswirkungen auf das Ansehen des HR haben wird. Im Gegenteil, 51% denken, dass durch die Digitalisierung Kosten gespart werden können und noch mehr Personen (63%) gehen sogar

davon aus, dass die wahrgenommene Qualität der HR-Arbeit durch die Digitalisierung erhöht werden kann (Abb. 5).

Eine wichtige Rolle bei der wahrgenommenen Performance des HR spielen die digitalen Kompetenzen des HR und der HR-Fachleute. Je ausgeprägter diese sind, desto häufiger werden Kosteneinsparungen und Qualitätssteigerungen berichtet. Dies steht in Einklang mit den Befunden von Ulrich und Kollegen (2014). Sie zeigen, dass das HR dann einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, wenn es Technologien beherrscht und deren Einsatz proaktiv begleiten und gestalten kann. Unternehmen, die sich digital weiterentwickeln wollen, sollten demnach sicherstellen, dass HR-Fachleute IT-Tools, welche den Kommunikationsfluss und die Kollaboration unterstützen, beherrschen sollten. Gut 60% der HR-Fachleute gehen davon aus, dass ihr HR innerhalb der Organisation einen positiven Ruf hat, während etwas weniger, nämlich 41%, bei der Frage, ob das HR als fortschrittlich wahrgenommen wird zustimmen.

Der Ruf des HR und die Wahrnehmung von dessen Fortschrittlichkeit wird ebenfalls durch die digitale Kompetenz des HR positiv beeinflusst, d.h. je ausgeprägter die digitale Kompetenz, desto grösser werden das Ansehen und die Fortschrittlichkeit eingeschätzt. Derselbe positive Effekt wird auch dann erzielt, wenn die Digitalisierung strategisch verankert und die Automatisierung von Prozessen weiter fortgeschritten ist.

Abbildung 5: Antworthäufigkeiten Performance der HR-Arbeit (Auswahl)



Veränderung der HR-Arbeit

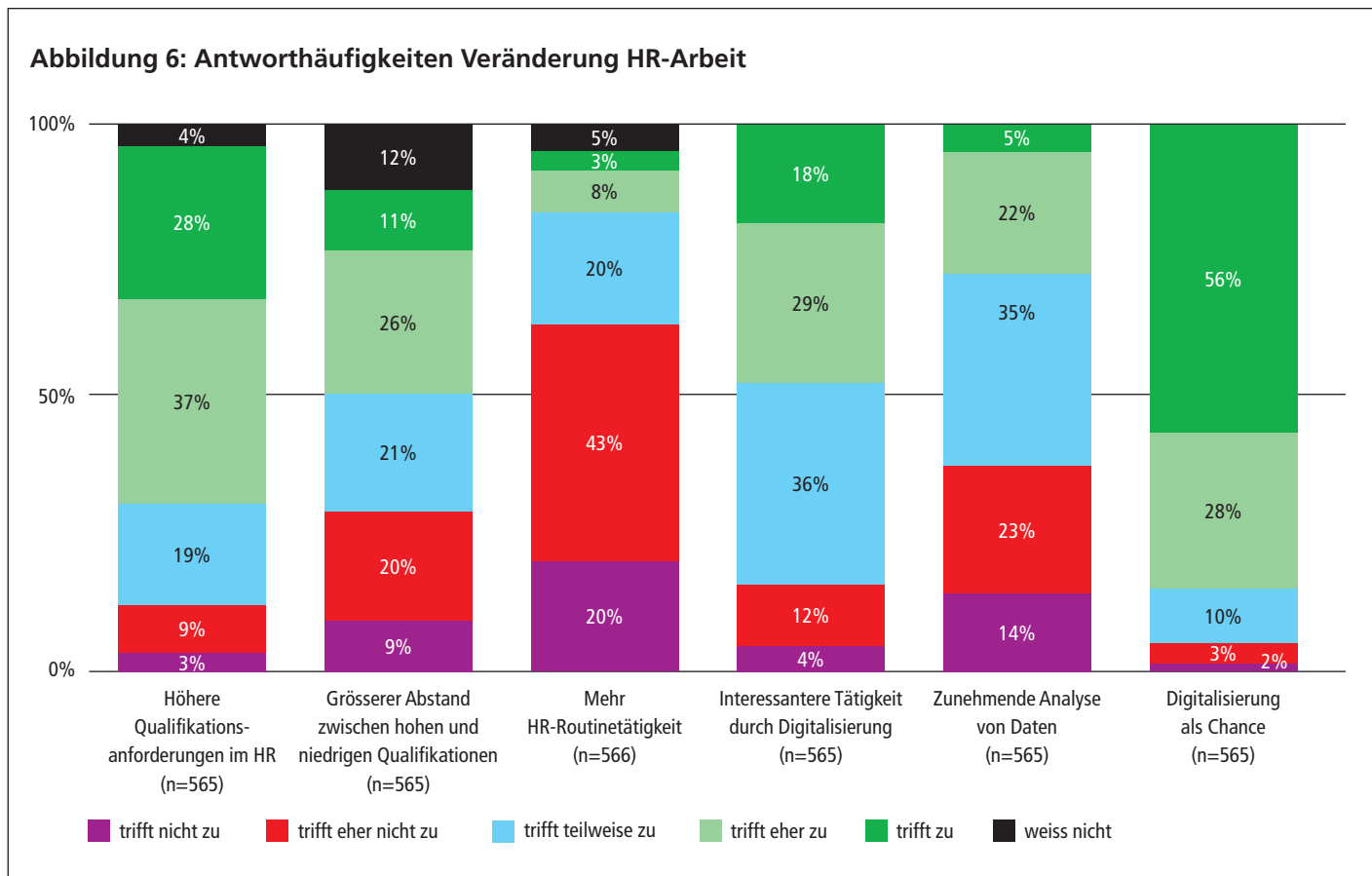
Gemäss den Einschätzungen der HR-Fachleute wird sich die HR-Arbeit durch die Digitalisierung in einigen Punkten verändern. Der Grossteil der HR-Fachleute (65%) geht davon aus, dass die Qualifikationsanforderungen in Zukunft höher sein werden als bisher. Uneins sind sich die Befragten bei der Frage, ob der Abstand zwischen hohen und niedrigen Qualifikationen zunehmen wird (37%). Dieses Ergebnis ist allerdings nicht eindeutig, denn gleichzeitig nehmen 29% an, dass sich dieser Abstand nicht vergrössern wird, und 21% sind unentschieden (Abb. 6).

Ein optimistisches Bild ergibt sich bezüglich der Attraktivität der HR-Arbeit. Lediglich 11% der HR-Fachleute gehen davon aus, dass es in der HR-Arbeit zukünftig mehr Routinetätigkeiten geben wird. Die grosse Mehrheit geht nicht davon aus, dass es zukünftig weniger Kontakt mit Kunden (74%) geben wird oder dass der Handlungs-

spielraum durch die Digitalisierung eingeschränkt (77%) wird. Fast 50% denken sogar, dass ihre Tätigkeit durch die Digitalisierung interessanter wird.

Das Trendthema HR-Analytics hingegen scheint noch wenig weit verbreitet zu sein. Momentan geben nur 27% an, dass die Analyse von Daten im Rahmen ihrer Arbeit zugenommen hat (Abb. 6).

Im Grossen und Ganzen lässt sich sagen, dass die befragten Personen den künftigen Entwicklungen gegenüber durchaus positiv eingestellt sind (84%). Dies bestätigen auch die Antworten auf die Frage, ob die Digitalisierung eher als Gefahr denn als Chance betrachtet wird. Nur 5% sind der Digitalisierung gegenüber negativ eingestellt.



5 Wie wirkt sich die Digitalisierung auf HR-Fachleute aus?

Veränderungen der HR-Arbeit aufgrund der Digitalisierung haben gemäss unserer Studie einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Beruf und dem Wohlbefinden bei der Arbeit. Zudem zeigt sich ein Effekt auf die wahrgenommene Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes.

Zufriedenheit mit dem Beruf

Die Befragten berichten insgesamt eine eher hohe Zufriedenheit mit ihrem Beruf, d.h. mit ihrer beruflichen Perspektive und mit der Art und Weise, wie ihre Fähigkeiten bei der Arbeit eingesetzt werden. Sie sind umso zufriedener, je höher die persönlichen digitalen Kompetenzen eingeschätzt werden.

Die berufliche Zufriedenheit scheint auch davon abzuhängen, welche Einstellung HR-Fachleute gegenüber der Digitalisierung haben und davon, wie weit die Unternehmen in der Digitalisierung fortgeschritten sind. Jene Befragten, welche die Digitalisierung kaum als Gefahr ansehen und gleichzeitig in einem Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad arbeiten, sind mit ihrer beruflichen Zukunft zufriedener. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass über eine Stärkung der digitalen Kompetenzen die Zufriedenheit mit dem Beruf gefördert und die Wahrnehmung der Digitalisierung als Bedrohung für die eigene Arbeit reduziert werden kann. HR-Fachleute, die das eigene HR als digital fortgeschrittener wahrnehmen, berichten über eine höhere Zufriedenheit mit dem Beruf.

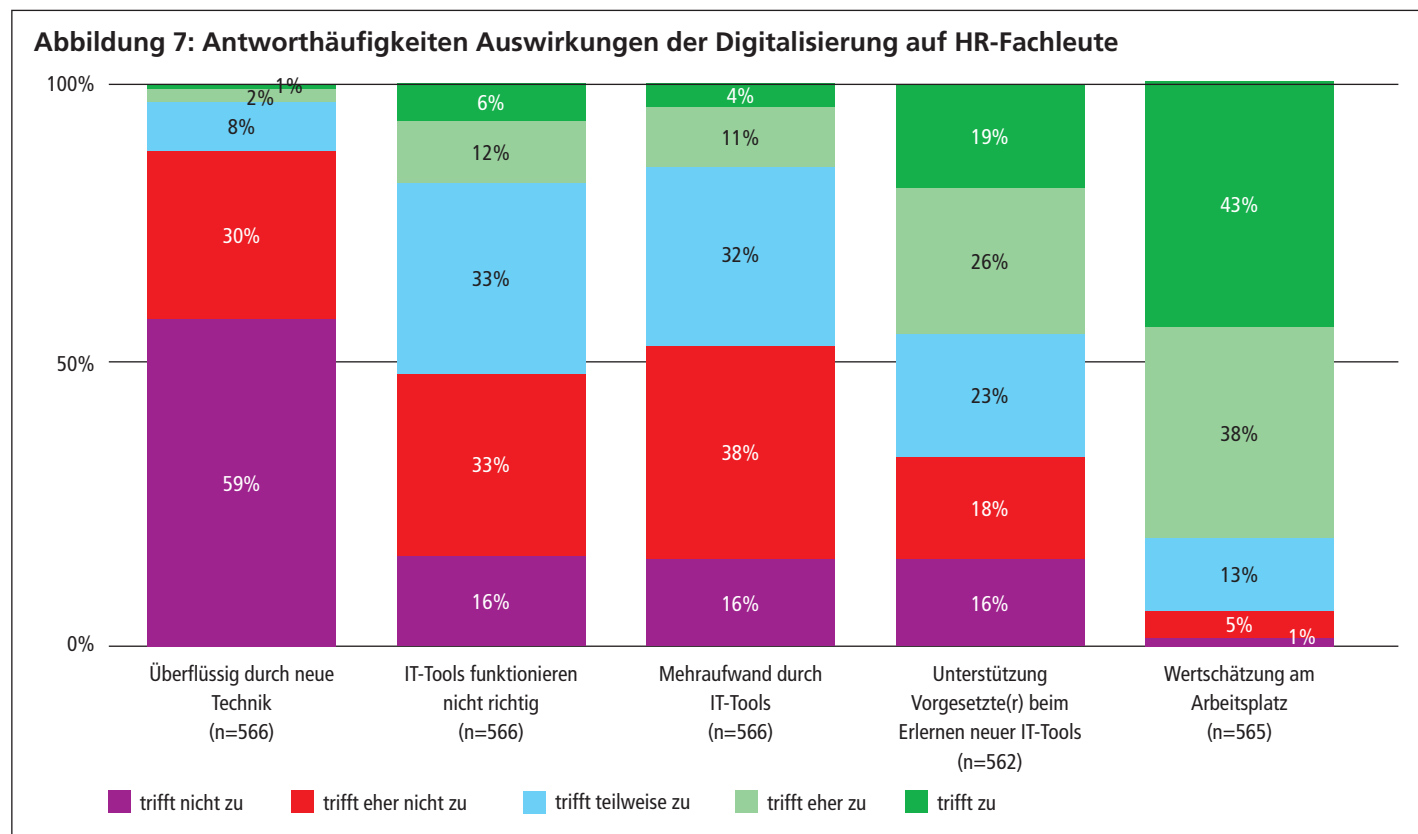
Arbeitsplatzunsicherheit

Neben möglichen Veränderungen der Tätigkeiten wird zuweilen kontrovers diskutiert, in welchem Ausmass Stellen durch die Digitalisierung resp. Automatisierung abgebaut werden und welche allfälligen Stellen neu geschaffen werden (vgl. Bonin et al. 2015). Uns hat interessiert, wie die befragten HR-Fachleute ihre eigene Situation einschätzen. 89% der Befragten fühlen sich in ihrem Job sicher und denken nicht, dass sie durch neue Technologien ersetzt werden (Abb. 7). Diese Sorgen sind bei Befragten ohne Führungsverantwortung und in der Altersgruppe der 46-55jährigen wahrscheinlicher. Je stärker die Annahme, die Digitalisierung sei mehr eine Gefahr als eine Chance für die eigene Arbeit, desto höher ist die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit.

Skala Arbeitsplatzunsicherheit (nach COPSOQ)

3 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» beantwortet wurden. M = 1.3, SD = 0.73 (Cronbach's alpha = .75)

Beispiel-Items sind «Ich mache mir Sorgen, dass ich arbeitslos werde» oder «Ich befürchte, dass neue Technologien mich überflüssig machen»



Wohlbefinden bei der Arbeit

Veränderungen im Zuge der Digitalisierung können neue Anforderungen (Belastungen) an die Mitarbeitenden stellen oder aber Möglichkeiten (Ressourcen) schaffen, auf Herausforderungen bei der Arbeit zu reagieren. Liegt ein Ungleichgewicht von Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit vor, kann dies einen negativen Effekt auf das Wohlbefinden haben (Zapf & Semmer, 2004). Durch die Digitalisierung entstehende Belastungsfaktoren können z.B. die oben beschriebene Arbeitsplatzunsicherheit oder unzureichende IT-Tools sein. So berichten 18% der Befragten, dass die IT-Tools, die sie bei der Arbeit verwenden müssen, nicht richtig funktionieren. 15% geben an, dass ihre IT-Tools und Systeme zu einem deutlichen Mehraufwand führen. Dem gegenüber berichten 45% von ihren Vorgesetzten beim Erlernen der IT-Tools unterstützt zu werden. Unterstützung durch Vorgesetzte stellt in diesem Fall eine wichtige Ressource im Umgang mit den digitalen Herausforderungen bei der Arbeit dar.

Die befragten HR-Fachleute berichten ein recht hohes Wohlbefinden bei der Arbeit (vgl. Kasten). Dieses Wohlbefinden ist umso höher, je

geringer die Arbeitsplatzunsicherheit ist, je weniger Mehraufwand durch die verwendeten IT-Tools und Systeme wahrgenommen wird und je besser die Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten beim Aneignen neuer IT-Kompetenzen unterstützt werden. Zudem zeigt sich, dass das Wohlbefinden vom eingeschätzten digitalen Reifegrad der Unternehmung und der individuellen digitalen Kompetenz abhängig ist. Je höher diese sind, desto eher wird ein hohes Wohlbefinden berichtet.

Wohlbefinden (nach WHO)

Skala Wohlbefinden

5 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» beantwortet wurden. $M = 3.9$, $SD = 0.7$ (Cronbach's alpha = .79)

Beispielltems sind «Bei meiner Arbeit bin ich mich meist aktiv und voller Energie», «Bei meiner Arbeit fühle ich mich meist ruhig und entspannt» oder «Mein Alltag ist meistens voller Dinge, die mich interessieren».

6 Fazit

Ziel der Studie war es, aufzuzeigen, welche Veränderungen aufgrund der Digitalisierung HR-Fachleuten in ihrem Arbeitsalltag wahrnehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung im HR angekommen ist. Die Unterschiede zwischen den HR-Abteilungen der verschiedenen Unternehmen sind jedoch beträchtlich, insbesondere was die HR-Strategie, die Implementierung von IT-Tools sowie die Automatisierung von HR-Prozessen betrifft.

Insgesamt sind die befragten HR-Fachleute der Digitalisierung gegenüber recht positiv eingestellt und nehmen diese eher als Chance wahr. Die Mehrheit der Befragten geht zwar davon aus, dass sich die HR-Arbeit im Zuge der Digitalisierung verändern wird, ist aber gleichzeitig auch der Meinung, dass die HR-Arbeit nicht an Attraktivität einbüsst, sondern eher noch dazugewinnen wird. Die HR-Fachleute sind auch mit ihren beruflichen Perspektiven zufrieden und gehen nicht von einer Gefährdung ihrer Jobs durch die Digitalisierung aus. Bei diesen Ergebnissen sei darauf hingewiesen, dass rund die Hälfte der HR-Fachleute Führungsfunktionen innehaben und lediglich 4% Sachbearbeitende und Assistierende sind. Die Befragten berichten darüber hinaus, dass durch die Digitalisierung Qualitätssteigerungen oder Kosteneinsparungen erzielt werden können. Zurzeit ist die Integration technischer Lösungen jedoch noch wenig fortgeschritten, es wird von suboptimalen IT-Tools berichtet, die Mehraufwand verursachen.

Digitale Kompetenzen des HR spielen im Umgang mit Veränderungen der HR-Arbeit und für deren Auswirkungen eine zentrale Rolle: Je sachkundiger das HR in der Anwendung von IT-Systemen, in der Analyse von Datenmengen und im Prozessdenken ist, umso höher ist die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der HR-Fachleute. Und nicht nur das, digitale Kompetenzen des HR und der HR-Fachleute scheinen auch zu beeinflussen, wie das HR im Unternehmen

wahrgenommen wird. Da HR-Fachleute sich nicht nur mit den Veränderungen ihrer eigenen Funktion auseinandersetzen müssen, sondern auch gefordert sind, digitale Transformationsprozesse in anderen Unternehmensbereichen zu begleiten, kommt den digitalen Kompetenzen des HR eine doppelte Bedeutung zu.

Um die HR-Funktion zu stärken und die Mitarbeitenden im HR bei den Veränderungen durch die Digitalisierung zu unterstützen, empfehlen wir daher, die Digitalisierung in der HR-Strategie zu verankern, digitale Kompetenzen zu entwickeln und bei der Einführung von IT-Tools im HR auf deren zielgerichteten und nutzenstiftenden Einsatz zu achten.

Folgende Handlungsempfehlungen leiten wir aus den Ergebnissen ab:

- Die Digitalisierung sollte in der HR Strategie verankern werden, um die Veränderungen zielgerichtet steuern zu können.
- Das HR sollte sich als kompetenter Begleiter der digitalen Transformation positionieren.
- Unternehmen sollten darauf achten, dass im HR starke digitale Kompetenzen eingekauft oder aufgebaut werden, um die Veränderungen fachkundig begleiten zu können.
- Führungskräfte sollten in ihrer Rolle gestärkt werden, Mitarbeitende beim Entwickeln ihrer digitalen Kompetenzen zu unterstützen.
- Die Digitalisierung sollte in der Zielvereinbarung der HR-Mitarbeitenden berücksichtigt werden.
- Es sollten genügend Ressourcen bereitgestellt werden, um die digitalen Kompetenzen jedes Einzelnen im HR on- und off-the-job weiterzuentwickeln.

7 Stichprobe

Es wurden Mitarbeitende von Unternehmen in der Schweiz befragt, die in unterschiedlichen Funktionen in HR-Abteilungen arbeiten, respektive mit HR-Aufgaben betraut sind. An der Umfrage haben über 1000 Personen teilgenommen und 567 Personen abgeschlossen. Das Durchschnittsalter beträgt 46 Jahre und der Grossteil der Umfrageteilnehmenden ist weiblich (weiblich: 62,3%, männlich: 37%, keine Angabe: 0,7%). Am häufigsten sind die befragten Personen in leitenden Funktionen tätig (27% sind Personalleitende, vgl. Abbildung 8). Nur wenig vertreten in der Stichprobe sind Sachbearbeitende und Assistierende im HR (insgesamt 4%). Knapp zwei Drittel haben dabei 11 und mehr Jahre Erfahrung im HR. 36% der Umfrageteilnehmenden sind in KMUs (weniger als 250 Mitarbeitende) tätig, 14% in Unternehmen mit 250 bis 500 Mitarbeitenden und 50% in Grossunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden.

Bei der Beantwortung der Fragebogenitems handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der HR-Fachleute. Ausserdem ist das Verständnis des Begriffs «Digitalisierung» stets vor dem eigenen Erfahrungshintergrund der befragten Personen zu verstehen. Zur Interpretation der Ergebnisse wurde daher als Referenzpunkt der digitale Reifegrad der Unternehmen erhoben.

Methodik

Im Rahmen der Studie wurden deutschsprachige Personen aus der Abonentendatenbank von HR Today und aus dem Hochschul Umfeld der FHNW angeschrieben. HR Today ist eines der bekanntesten Fachmagazine der HR-Fachwelt in der Schweiz. Über 15 000 Personen lesen die HR Today Publikationen online und in der Printversion.

Weitere Angaben zur Befragung:

- Die Studie wurde im Frühling 2018 durchgeführt.
- Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauerte durchschnittlich 14 Minuten.
- 567 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.
- Der Fragebogen enthält 71 Items (ohne demografische Items).

Abbildung 8: Häufigkeiten der HR-Funktionen (n = 567)

