

Business Guide HR 2020

www.isreport.de www.softselect.de

Sonderausgabe Oktober 2020

- ✓ Recruiting, Talent- & Bewerbermanagement
- ✓ Digitale Personalakte

- ✓ Personaleinsatzplanung & Skillmanagement
- ✓ Elektronische Zeiterfassung



- ✓ Expertenbeiträge
- ✓ Firmenprofile wichtiger Anbieter

- ✓ Referenzen aus der Praxis
- ✓ Ausführliche Produktübersicht



isreport

Online und Guides



Der isreport ist auch online verfügbar:

- als App für iOS und Android
- am PC browserbasiert
- Responsive Design
- aktuell & kompetent
- jetzt immer und überall lesbar

Schauen Sie einfach mal rein!

Holen Sie sich die App, oder lesen Sie im Browser auf online.isreport.de



MICHAEL GOTTWALD

Geschäftsführer der
SoftSelect GmbH

Es sind stürmische Zeiten, denen wir uns gegenübersehen – insbesondere aus gesundheitspolitischer und ökonomischer Sicht. 2020 ist von viel Unsicherheit und vielen Umbrüchen geprägt. Die bevorstehende US Wahl, die Suche nach dem COVID-19 Impfstoff und letztlich die wiederkehrende Hoffnung nach einer baldigen Normalisierung des gesamten gesellschaftlichen Lebens beeinflussen den Grad der Zuversicht, auf dessen Grundlage Tag für Tag Entscheidungen getroffen werden müssen.

Die Menschen stehen in diesen Monaten daher mehr denn je mit all ihren Sorgen und Nöten im Fokus des unternehmerischen Handels. Zwar wurde schon immer viel darüber geschrieben und diskutiert, aber durch die erhöhte Sensibilisierung in der Gesellschaft und in vielen Unternehmen erwächst heute die Chance, den Menschen tatsächlich als Human Capital zu würdigen, ihn als wichtigen Wettbewerbsfaktor zu sehen und nicht mehr als eine rein zu verwaltende Ressource wahrzunehmen.

Moderne HR-Software bietet heutzutage bereits sehr viele Möglichkeiten, die das Personalmanagement nutzen kann, um Personalarbeit auf eine neue Verständnisebene zu heben und damit im Unternehmen nicht genutzte Potenziale freizusetzen.

Wir denken hier nicht einzig an den Einsatz geeigneter HR-Tools, sondern auch an die Verschlankung und Optimierung von Prozessen rund um die Beschaffung, Betreuung, Weiterentwicklung, Fortbildung (im Sinne von aktivem Lernen) und letztlich Bindung von Personal. Auch bestehende Organisationsstrukturen werden, vor dem Hintergrund der sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen, immer häufiger auf den Prüfstand gestellt, um schneller und

agiler zu werden. Aber auch tradierte Führungskonzepte unterliegen einer Revision. Beispielsweise erfordern virtuelle Teams eine besondere Art der Führung. Mehr Vertrauen und weniger Kontrolle, Stärkung der Selbstverantwortung, Führen durch Zielvereinbarungen sind nur einige Beispiele, die sich als notwendig erweisen und ein Umdenken erfordern. Meist handelt es sich um Konzepte, die in vielen Unternehmen längst bekannt, aber in konservativ geprägten Unternehmenskulturen oft weit weg von der gelebten Realität sind.

Agile Cloud-basierte HR-Anwendungen können z. B. helfen, verteilte Teams besser zu steuern und die eingesetzten Tools immer wieder neu anforderungsgerecht zu skalieren. Darüber hinaus werden in einigen HR-Anwendungen auch bereits konkrete Ansätze zur individuellen Verbesserung der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter berücksichtigt (Vermeidung von Burnouts etc.). KI-basierte Analysefunktionen setzen sich ebenfalls mehr und mehr durch, um die Qualität von HR-Entscheidungsprozessen durch prädiktive Erkenntnisse zu unterstützen. Und last but not least sind vermehrt ausgereifte HR-Komponenten verfügbar, die organisationales und individuelles Lernen im Sinne einer fortschrittlichen Personalentwicklung unterstützen und erleichtern.

Und das ist die gute Botschaft in diesen schwierigen Zeiten: Es gibt viele interessante Konzepte und Lösungen, die die HR-Arbeit der Zukunft positiv beeinflussen können und auch werden. Sind Sie dabei?

Viel Spaß beim Lesen und lassen Sie sich inspirieren.

Michael Gottwald



6 Fachbeiträge unabhängiger Autoren

6

Kategorie „Business Enabler“ 2020: ... and the Oscar goes to – „HR“

Immer mehr HR-Abteilungen nutzen die beschleunigte Transformation der Arbeitswelten, um sich zukunftsicher aufzustellen und neue Pfade bei der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit einzuschlagen.

9

Digitalisierung im Personalwesen

HR-Software wird flexibel, skalierbar und macht einen durchgängigen Datenfluss möglich.

11

Trends und Visionen für Digital HR

Digitalisierung, Business Intelligence und Cloud Computing waren schon immer in der DNA der HR Software und Treiber der Produktivität, nur hießen sie damals Automatisierung, Berichtswesen und Application Service Providing (ASP).

14

Talent Management: Anspruch, Realität – und was jetzt zu tun ist.

Was unter dem Begriff *Talent Management* zu verstehen ist, und was nicht.

17

Digitale Transformation und der Einfluss auf Beschäftigung

Es gibt mehr und mehr Erkenntnisse darüber, welche Auswirkungen und Konsequenzen die Digitalisierung auf die Arbeitswelt haben wird. Die Diskussion um die sogenannte „digitale Transformation“, nicht zuletzt im Zusammenhang mit Arbeiten 4.0, umfasst vier Ebenen.

21

Reskilling als wichtige Investition in die Arbeitskräfte der Zukunft

Um Mitarbeiter langfristig zu binden, muss ein Umdenken zur Weiterqualifizierung stattfinden. Wichtig werden Schlüsselfähigkeiten wie Selbstmanagement, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationskompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien.

23

Das Personalwesen der Zukunft

Der aktuelle Trend zum Home Office hat natürlich direkte Auswirkungen auf das Personalmanagement, für das sich innerhalb dieser neuen Normalität ebenfalls neuartige Herausforderungen entwickeln werden.

28

Produktübersicht

In der tabellarischen Auflistung finden Sie eine Übersicht ausgewählter HR-Lösungen, die Daten wurden von der SoftSelect GmbH auf Basis der Anbieterangaben erstellt.

Impressum

Verlag:

is report Online & Guides
(Raupach und Weckerlein GbR)
Augustenfelder Str. 3, 85221 Dachau
Tel.: +49/(0) 89/90 48 62-0
Fax: +49/(0) 89/90 48 62-55
E-Mail: info@isreport.de

Projektleiter: Stefan Raupach
Layout: Wolfgang Weckerlein

Verantwortlich für Anzeigen: Stefan Raupach

Titelfoto, Zwischentitel: Fotolia

Kooperationspartner Redaktion:

SoftSelect GmbH
IT-Marktforschungshaus und
Softwareauswahlberatung
Michael Gottwald
www.softselect.de

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigungen, Übersetzungen, Zweitverwertung, Speicherung in Informationswiedergewinnungssystemen oder Übertragung bzw. Wiedergabe in irgendeiner Form z. B. durch Fotokopie oder Mikrofilm bedürfen einer ausdrücklichen Genehmigung des Verlags.

Die Verwertung von Informationen aus diesem Werk zum Zweck der gewerblichen Adressveräußerung oder Informationsvermittlung ist unzulässig.

Die Nennung von Waren erfolgt in dieser Publikation, wie in Nachschlagewerken üblich, in der Regel ohne Erwähnung etwa bestehender Patente, Gebrauchsmuster oder Warenzeichen. Das Fehlen eines solchen Hinweises begründet nicht die Annahme, eine Marke oder ein Produktname sei frei.

© is report Online & Guides GbR 2020

Platin-Partner



HRworks GmbH

S. 26

www.hrworks.de



Persis GmbH

S. 27

www.persis.de

Gold-Partner



Cornerstone ist das weltweit führende Unternehmen für Personalentwicklung und verfügt über ein breites Portfolio mit umfassendem Recruiting, personalisiertem Learning, modernen Training-Content, innovativem Performance Management und ganzheitlichem Workforce Data Management, sowie weitere Insights. Die Lösungen werden weltweit von rund 6.300 Kunden aller Größenordnungen genutzt, welche mehr als 75 Millionen Nutzer in über 180 Ländern und mehr als 50 Sprachen umfassen.

www.cornerstoneondemand.de



Die DATEV eG ist im Lohn-Umfeld seit Jahrzehnten einer der bekanntesten Softwareanbieter. Darüber hinaus lassen sich mit einer gut abgestimmten Kombination aus eigenen Programmen und Partnerlösungen sämtliche Personalinformationen und HR-Abläufe perfekt vernetzen, auch im Zusammenspiel mit der Steuerberatungskanzlei. So wird der gesamte Personalprozess durchgängig digital – vom Recruiting bis zum Offboarding, von der Datenerfassung bis zur nötigen Übermittlung an Behörden und Institutionen.

www.datev.de



Menschen machen den Erfolg! VRG HR ist einer der führenden Anbieter für HR-Software & Services aus einer Hand: Wir bieten Personalmanagement von Digitaler Personalakte über Bewerbermanagement bis Self-Services (ESS/MSS) und sind Spezialist für Personalabrechnung – als Fullservice, Teilservice oder im Outsourcing, On Premise oder zukunftsfähig aus der Cloud mit SAP® SuccessFactors®. Mehr Entlastung und Effizienz im HR-Management für Sie – VRG HR: Ihre Nummer 1 für die Personalwirtschaft!

vrg.de



PeopleDoc – jetzt Teil von ÜKG – stellt Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Mit unserer Software verbessern Unternehmen ihre Employee Experience und HR-Agilität, vereinfachen die Einhaltung der weltweiten Compliance und meistern Future of Work-Herausforderungen. Unsere cloudbasierte HR-Service-Delivery-Plattform umfasst Employee File Management, Employee Case Management inkl. Mitarbeiterportal, Prozessautomatisierung und eVault-Funktionen. Die Lösungen sind in andere HR-Systeme integrierbar. Weitere Informationen auf:

ÜKG.com und people-doc.de.

Silber-Partner



www.aconso.com



www.adata.de



www.atoss.com



www.css.de



www.perbit.com



www.rexx-systems.com



Kategorie „Business Enabler“ 2020: ... and the Oscar goes to – „HR“

Mit Einzug der Corona-Pandemie und der allerorten angespannten Geschäftsentwicklung haben insbesondere die HR-Abteilungen zeigen müssen, wie krisensicher sie aufgestellt sind und welchen Stellenwert sie heute im Organisationsgefüge einnehmen. Wie flexibel sich Kommunikations-, Personalentwicklungs-, Zeiterfassungs-, Personalplanungs-, Recruiting-, Talentmanagement- oder Workforce Management-Prozesse auf die Vorgaben von Behörden und Unternehmensführung anpassen lassen, hängt dabei von vielen Faktoren ab: von der Unternehmensgröße, der Ablauforganisation, dem zugrundeliegenden HR- (Business-Partner-) Modell, der technologischen Infrastruktur und nicht zuletzt der eingesetzten HR-Software. Immer mehr HR-Abteilungen nutzen die beschleunigte Transformation der Arbeitswelten, um sich zukunftsicher aufzustellen und neue Pfade bei der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit einzuschlagen. Das Hamburger Marktforschungs- und Beratungshaus SoftSelect hat im Rahmen seiner SoftTrend Studie HR-Software 2020/2021 127 HR-Lösungen von 101 Anbietern unter die Lupe genommen und zeigt aktuelle Markt- und Entwicklungstrends für eine moderne und zukunftsweisende Personalarbeit auf.

HR-Markt profitiert von Corona-bedingtem Digitalisierungsschub
Die auf breiter Basis voranschreitende Digitalisierung im deutschen Mittelstand hat bei IT-Dienstleistern und Lösungsanbietern in den letzten Jahren bereits für eine gute Auftragslage gesorgt. Die Auswirkungen der Corona-Krise im Neugeschäft etwa durch aufgeschobene Projekte und vorübergehenden „Budget-Freezes“ gehen zwar auch an der ITK-Branche nicht spurlos vorüber, doch im direkten Vergleich ist das

Geschäftsklima in der Digitalbranche laut dem Bitkom-ifo-Digitalindex deutlich weniger eingetrübt als in anderen Branchensegmenten. Der Nachfrage nach modernen HR-Lösungen hat die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt im Zuge der Corona-Krise gar einen deutlichen Schub beschert, auch wenn geplante Investitionen sich mitunter zeitlich verlagern. Diese Entwicklung untermauern auch die Ergebnisse einer aktuellen Sonderstudie der Bertelsmann Stiftung und des Mün-

chener Kreises, die die Auswirkungen der Covid19-Pandemie auf die Arbeitswelt in Deutschland untersucht haben. Demnach gehen 92% der befragten 211 Unternehmen davon aus, dass die Krise den digitalen Transformationsprozess beschleunigt und digitale Dienstleistungen auch noch nach der Krise verstärkt zum Einsatz kommen werden. Weitere 85% erwarten zudem, dass sich mobile oder Heim-Arbeitsplätze als alternative Arbeitsform fest etablieren und digitale Kommunikations- und Collaboration-Tools zum omnipräsenten Werkzeug der künftigen Arbeitswelt werden.

Zusätzlicher Lösungsbedarf bei vielen Unternehmen

Die allgemein schwierige Planungssituation hat den Fokus bei anstehenden HR-Projekten in vielen Unternehmen verschoben und zugleich Unternehmen gezwungen, die bestehende HR-Lösungslandschaft in Teilbereichen zu erweitern. Einer aktuellen Untersuchung des HRM Research Institute unter knapp 100 HR-Managern zufolge hat sich bei knapp 30% der Unternehmen im Bereich Arbeitszeitmanagement sowie für den Bereich Kommunikation, Conference Calls und digitale Arbeitsräume zusätzlicher Lösungs- bzw. Funktionsbedarf ergeben. Knapp ein Drittel der Betriebe möchte überdies für die Prozesse rund um die Zeit- und Zutrittserfassung, das Bewerbermanagement, Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung künftig das Leistungsportfolio ergänzen. Der größte Bedarf wurde mit 38% im Bereich Personalcontrolling identifiziert. Den HR-Experten zufolge gehen trotz der eingetrübten Konjunkturerwartungen 69% der Unternehmen von gleichbleibenden Budgets für HR-Software aus. 17% erwarten hingegen sinkende und 14% steigende IT-Budgets.

Zeitweise veränderter Aufgabenfokus

Die Corona-Krise hat insbesondere IT- und HR-Abteilungen vor viele neue Herausforderungen gestellt. Der Zwang zur Digitalisierung im Zuge der Pandemie und geänderte Rahmenbedingungen hat nicht nur den Arbeitsalltag vieler Unternehmen und deren Mitarbeiter umgekrempelt, sondern auch gefestigte Organisationsstrukturen aufgebrochen. Kurzarbeiter- und Arbeitsschutzregelungen, wechselnde Vorgaben aus der Unternehmensführung, Prozessreorganisationen, Entlassungen und Mehrwertsteueranpassungen haben die Kapazitäten der Personalabteilungen

zusätzlich belastet. Zudem stehen die Unternehmen vermehrt in der Pflicht, nicht nur die Remote-Arbeitszeiten genau zu dokumentieren, sondern auch die An- und Abwesenheiten in Büros zu planen und zu protokollieren, um eine Rückverfolgbarkeit von Kontaktketten zu ermöglichen (Stichwort: Tönnies) und Vorgaben von Unternehmensführung und Behörden einzuhalten. „Ein solches Vorgehen wird schon heute für zahlreiche Unternehmen Bestandteil zur Corporate Governance und erfordert nicht nur neue Workforce Management Konzepte, sondern ist auch notwendig, um mögliche Infektionswege und das Risiko von Quarantänemaßnahmen auf möglichst wenig in Frage kommende Individuen einzugrenzen“, so SoftSelect Geschäftsführer Michael Gottwald. „Dies stellt hohe Anforderungen sowohl an die Organisation und Verwaltung, als auch an die Personalplanungs- und Zeiterfassungssoftware.“ Für Unternehmen, die bereits über mobile Zeiterfassungslösungen, digitale Personalakten oder cloud-bzw. mobil-fähige Employee-Self-Serviceportale verfügten, war der Umstieg weniger holprig als für diejenigen, die zunächst die bestehenden System- und Informationsdefizite schließen mussten.

Fach- und Führungskräfte - als Schlüsselfiguren für das Unternehmenswachstum – benötigen heute zudem komfortable Werkzeuge, die die anspruchsvollen Aufgaben rund um die Nachfolgeplanung, das Performancemanagement und die Mitarbeiterführung erleichtern und Entwicklungspotenziale auf Abteilungs-, Team- und Mitarbeiterebene aufzeigen. Mit Hilfe moderner BI- und KI-Anwendungen sowie Predictive-Analytics-Verfahren lassen sich nicht nur die Zuverlässigkeit personalwirtschaftlicher Prognosen und Entscheidungen verbessern, sondern auch frühzeitig Risiken und Potenziale bis auf die Abteilungs-, Team- und Mitarbeiter-Ebene identifizieren.

Augenmerk auf Digital Workplace

Viele Unternehmen beschäftigen sich bereits seit geraumer Zeit mit modernen Arbeitskonzepten und „New Work“, aber seit 2020 erlebt der „Digital Workplace“ auf breiter Front einen regelrechten Boom. Galt es zunächst, die Produktivität der Mitarbeiter und die Wirtschaftsleistung des Unternehmens aufrechtzuerhalten, dient die Digitalisierung der Arbeits- und Kommunikationsmittel verstärkt auch als strategisches Instrument der Personalabteilung, um einen schnellen Informationsaustausch und

Leistungsumfang der HR-Systeme (n=118)



Leistungsumfang der untersuchten HR-Systeme

(Bild: SoftSelect GmbH)

Knowhow-Transfer virtueller Teams sicherzustellen, Risiken beim Umgang mit Drittanwendungen und BYOD-Geräten zu umgehen sowie soziale Bindungen dezentraler Arbeitsweisen zu verbessern. Nicht zuletzt soll auch die Arbeitsplatzattraktivität erhöht, Mitarbeiter im Umgang mit digitalen Instrumenten gefördert und der digitale Reifegrad von Belegschaft und Organisation insgesamt verbessert werden.

Agil im Homeoffice mit Kommunikations- und Collaboration-Tools

Eine besondere Herausforderung, die Fach- und Personalabteilungen in kurzer Zeit zu meistern hatten, bestand darin, die Remote arbeitenden Mitarbeiter fast täglich über wichtige Neuigkeiten, Leitlinien und Verhaltensregeln zu informieren, kollaborative Prozesse zu steuern und eine effektive Führung von Teams auf Distanz zu ermöglichen. Dem Einsatz von Kommunikationstools, sowohl für die intern gerichtete Kommunikation zwischen den Teammitgliedern, kam damit eine große Bedeutung zu. Der Anspruch, Mitarbeitern außerhalb der Office-Räume eine positive Nutzererfahrung zu schaffen und gleichwohl ein Mitarbeiter-Wohlgefühl zu erzeugen,

das sich auch auf die Produktivität niederschlägt, ist heute Ausgangspunkt vieler Unternehmen auf der Suche nach passenden und vor allem sicheren Collaboration-Tools. Social-Media-Elemente, z.B. für die Sprach-, Text- und Bild-Übertragung, das Screensharing oder die Datei- und Versionsverwaltung für die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten sind heute ein wichtiger Bestandteil von digitalen Arbeitsplätzen.

Marktkonsolidierung setzt sich fort

Nach den Übernahmen des Performance-Management Anbieters Halogen in 2017 und des Talent Management-Anbieters Lumesse in 2018 durch den Cloud-Spezialisten für Personalentwicklungs-Lösungen Cornerstone OnDemand erwarb das Unternehmen Anfang 2020 auch Clustree, den französischen Betreiber einer KI-getriebener Skillmanagement-Plattform, sowie den Talent Management Konkurrenten Saba. Damit nimmt Cornerstone OnDemand heute den Platz als größter Anbieter von Learning- und Talent-Management-Software ein. Die Verschmelzung der beiden US-Unternehmen Kronos und Ultimate Software, zu deren Portfolio auch der 2018 eingegliederte Personalmanagement-Lösungsanbieter PeopleDoc gehört,

Personalmanagement-Funktionen (n=98)



Unterstützte Personal-Management Funktionen

(Bild: SoftSelect GmbH)

lässt die Gruppe mit 12.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 3 Mrd. USD weiter zu einem der größten HR-Cloud-Unternehmen der Welt aufschließen. PeopleDoc, Ultimate Software und Kronos treten künftig gemeinsam unter der Marke UKG (Ultimate Kronos Group) auf. Für den deutschen Markt soll der Zusammenschluss zur gegenseitigen Ergänzung der komplementären Lösungsangebote und Entwicklung neuer Services führen. Der schnell wachsende US-Anbieter Workday verkündete Ende 2019 zudem die Übernahme des Procurement-Plattformbetreibers Scout RFP für rund 540 Mio. USD.

Diversifiziertes Leistungsangebot der HR-Lösungen

Die von SoftSelect untersuchten HR-Lösungen bieten Anwenderunternehmen ein breites Lösungs- und Funktionsangebot. Während grob drei von vier Lösungen über eine Workflow-Unterstützung zur Planung und Steuerung von Abläufen (78%), ein Mitarbeiterportal (74%) und eine Personalverwaltung verfügen, bieten rund die Hälfte der Lösungen Funktionen für Bewerbermanagement, Personalentwicklung, Personaleinsatzplanung, Talent Management oder Zeitwirtschaft. Auch die Bereiche Perso-

nal-Controlling und Dokumentenmanagement für eine revisions- und DSGVO-konforme Archivierung werden lediglich von jeder zweiten Lösung bereitgestellt. Dies ist vor allem dem Umstand geschuldet, dass in die Untersuchung auch verschiedenste Spezialanbieter eingeflossen sind, zumal im HR-Bereich das Best-of-Breed Konzept bis heute bei vielen Unternehmen überaus populär ist. Eine eigene Personalabrechnung bieten, trotz der hohen Relevanz für Unternehmen, aufgrund restriktiver Vorgaben und des hohen Pflegeaufwandes hingegen lediglich 47% der Lösungen an - hier wird oftmals auf spezialisierte Partnerlösungen zurückgegriffen. Einige Anbieter verfügen zudem über spezielle Lösungen und Module für das Reisekostenmanagement (37%), E-Learning (24%) und die Fuhrparkverwaltung (24%).

Schnellere Amortisation gezielter HR-Investitionen

Die Verwaltung des Personalbestands, was u.a. auch die Besetzung von Vakanzen, Leistungsbeurteilungen, Business Intelligence und Analysen, Personalkostenmanagement, digitale Personalakten, Skillmanagement, Mitarbeiterbefragung, Arbeitsschutz, Fortbildung und Personalentwicklung einschließt, ist für

den nachhaltigen Unternehmenserfolg nicht nur enorm wichtig, sondern mitunter auch sehr ressourcenintensiv und vor der aktuellen Situation in vielen Unternehmen überaus relevant. HR-Software wird daher aus wirtschaftlicher Sicht ein großes Potenzial zugesprochen, die Investitionskosten schnell amortisieren zu können. Immer mehr Personalabteilungen stellen ihre HR-Prozesse und ihren Wertbeitrag für die Organisation auf den Prüfstand, um Kosten in der Verwaltung zu senken, neue Herausforderungen effizient zu lösen und Abläufe nicht nur in turbulenten Zeiten besser beherrschbar zu machen.

HR Software Studie und kostenfreies Management Summary anfordern

Mit der SoftTrend Studie 294 – HR Software 2020/2021 bietet die SoftSelect GmbH Unternehmen eine fundierte Entscheidungshilfe und zeigt aktuelle Trends und Entwicklungen im Personalwesen auf. Zudem enthält die im dritten Quartal erscheinende Studie einen umfassenden Überblick zu den einzelnen Lösungsanbietern im HR-Bereich. Unter <http://www.softselect.de/hr-studien> können Unternehmen die Vollversion (inkl. vollständiger Lösungsprofile) für 150€ (zzgl. MwSt. und Bereitstellungspauschale) oder die kostenfreie Management Summary der SoftSelect HR-Software Studie 2020/2021 anfordern. ◀

Der Autor



Foto: SoftSelect GmbH

“Die Planung und Protokollierung von An- und Abwesenheiten erfordert nicht nur neue Workforce Management Konzepte, sondern ist auch notwendig, um mögliche Infektionswege und das Risiko von Quarantänemaßnahmen auf möglichst wenig in Frage kommende Individuen einzugrenzen“, so SoftSelect Geschäftsführer Michael Gottwald.



Foto: Fotolia

Digitalisierung im Personalwesen

HR-Software wird flexibel, skalierbar und macht einen durchgängigen Datenfluss möglich

IN EINER SICH immer weiter und immer schneller digitalisierenden Geschäftswelt ist für spezialisierte, aber isolierte Programme kein Platz mehr. Heute sind vernetzte Systeme gefragt, die dem Anwender zunehmend Routinetätigkeiten abnehmen und Daten möglichst automatisiert dorthin weitergeben, wo sie benötigt werden. Die Software für die personalwirtschaftlichen Prozesse bildet da keine Ausnahme: Personalverantwortliche schauen bei ihrer Softwareauswahl zunehmend nach durchgängigen aber modular aufgebauten Personalsystemen. Dabei prägt die Entwicklung hin zu komplett digitalen, medienbruchfreien Prozessen das aktuelle Bild.

Damit folgt die Personalsoftware einem allgemeinen Trend: dem hin zur vernetzten Plattformökonomie. Sie bestimmt zunehmend die wirtschaftliche Entwicklung, Innovationsfähigkeit und Überlebensfähigkeit praktisch aller Branchen. Die mittelständische Wirtschaft in Deutschland kann dieser Entwicklung nicht ausweichen. Gleichzeitig verändern New Work und die digitale Transformation die Art und Weise, wie wir arbeiten und vor allem auch zusammenarbeiten. In Kombination mit der Entwicklung von Plattformen betrifft dies nicht nur die unternehmensinterne

Zusammenarbeit, sondern auch die Arbeitsabläufe und Wertschöpfungsprozesse im Netzwerk mit Kunden und Partnern.

Elementar in diesem Umfeld ist, dass Softwareanbieter durch die Verbindung unterschiedlicher Lösungen automatisierte und vernetzte Prozessketten möglich machen. Dabei muss nicht jede Funktion von eigenen Anwendungen abgedeckt werden, wenn sich über angebundene Partnerlösungen die eigenen Programme erweitern lassen – sei es rein funktional oder auch um branchenspezifische Aspekte. Denn in den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass die Herausforderungen der Digitalen Transformation nicht mehr von einem Softwarehersteller allein bewältigt werden können. Dafür sind der Umfang der Veränderungen, die Wirkung auf alle betriebs- und personalwirtschaftlichen Aufgaben und in Konsequenz auch die Anforderungen der Anwender zu heterogen.

Die Anforderung: Durchgängig, flexibel und in höchstem Maße skalierbar

Aber zurück zur digitalen Unterstützung des Personalwesens: Was HR-Anwendungen vor diesem Hintergrund leisten müssen, ist nicht weniger, als der Perso-

nalabteilung ein möglichst komplett digitales Arbeiten zu ermöglichen. Einmal erfasste oder generierte Informationen müssen überall dort, wo sie ebenfalls benötigt werden, ohne Mehraufwand zur Verfügung stehen. Deshalb sollten sich die Prozesse für die einzelnen Bereiche des Personalwesens wie Lohn, Zeiterwirtschaft, Personalmanagement oder Reisekosten, aber auch Self-Service-Portale für die Mitarbeiter über leistungsfähige Schnittstellen optimal miteinander verknüpfen lassen. Decken die Systeme eines Anbieters dabei bestimmte Bereiche nicht ab, muss er dafür sorgen, dass seine Lösungen so aufgebaut sind, dass sich auch Programme anderer Anbieter problemlos anbinden lassen.

Ein gutes Gesamtpaket orientiert sich dabei konkret an den individuellen Anforderungen des Unternehmens, lässt sich individuell zusammenstellen und bedarfsgerecht skalieren. Dabei darf natürlich eines nicht außer Acht gelassen werden: Durch die Vernetzung dürfen keine Sicherheitslücken entstehen. Gerade im Umgang mit sensiblen Personaldaten ist ein Höchstmaß an Datenschutz und Datensicherheit ein Muss. Die Herausforderung für die Anbieter ist es also, durch Vernetzung flexibler Lösungen das beste Personalwesen für die Anforderungen des Nutzers zu schaffen. Die

Das Zusammenspiel im HR Prozess



dabei abzudeckenden Attribute lauten Effizienz, Innovation und nicht zuletzt Zuverlässigkeit. Über das harmonische Zusammenspiel der einzelnen Funktionen werden dabei die Personalaufgaben vereinfacht, wodurch die Effizienz gesteigert wird und der Nutzer mehr Zeit für wesentliche Aufgaben gewinnt. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die Automatisierung von Routineaufgaben, durch die sich Aufwand reduzieren lässt und Kosten eingespart werden können.

Optimiertes Angebot durch Partnerschaften

Wie sich das erreichen lässt, zeigt das Beispiel der DATEV eG. Das Softwarehaus ist vor allem für seine Kompetenz im Lohn-Umfeld und die schnelle und zuverlässige Umsetzung gesetzlicher Änderungen bekannt, die zum Stichtag zur Verfügung stehen müssen. Die Lohn-Programme decken alle spezifischen Lohnanforderungen branchenübergreifend ab und gewährleisten höchste Datensicherheitsstandards. Monatlich werden damit die Gehaltsabrechnungen von rund 13,5 Millionen Arbeitnehmern aus 1,3 Millionen Unternehmen in Deutschland erstellt. Doch eine solche Spezialisierung ist im modernen Lösungsumfeld nicht mehr genug. Nur wenn sich gute Einzellösungen für den Anwender komfortabel zu einem Gesamtsystem verbinden lassen, kann dieser maximalen Nutzen daraus ziehen.

DATEV hat auf diese Anforderung reagiert und bietet inzwischen weitere Lösungen für den HR-Bereich an – eigene wie auch von Software-Partnern. So lassen sich alle Aufgaben des Personalmanagements vom Recruiting bis zum Offboarding abbilden und vernetzen. Mehr als 40 ausgewählte Partnerunternehmen

vervollständigen mittlerweile das Angebot mit zusätzlichen Lösungen zu HR-Themen und standardisierten Schnittstellen. Und dieses Netzwerk wächst stetig weiter. Ganz aktuell ist beispielsweise mit der Personio GmbH ein neuer Partner in diesen Kreis gestoßen, der mit seiner cloud-basierten Software für KMUs Maßstäbe für reibungslose moderne HR-Prozesse vom Recruiting über das Personalmanagement bis hin zur vorbereitenden Lohnbuchhaltung setzt. Beide Unternehmen haben im Rahmen ihrer strategischen Partnerschaft ein gemeinsames Entwicklungsvorhaben vereinbart, das die bereits bestehende Schnittstelle zwischen ihren Lösungen über die kommenden Monate in enger Zusammenarbeit in eine weitergehende technische Integration überführt. Diese geplante Integration folgt konsequent einem best-of-breed-Ansatz: Personio und DATEV sind in ergänzenden Bereichen jeweils technisch führend: Personio beim Personalmanagement, DATEV beim Lohn.

Maßgeschneidert und mit den nötigen Anbindungen

Die Funktionalität beider Lösungen ergänzt sich sehr gut und bietet beiden Parteien gute Entwicklungschancen. Vor allem aber profitiert am Ende der Anwender von einem durchgängigen Datenfluss. Denn der wichtigste Aspekt bei solchen Partnerschaften: Alle Beteiligten müssen einen Nutzen davon haben. Die Anbieter ergänzen gegenseitig die Funktionstiefe ihres Angebots und für den Anwender kommt alles aus einer Hand, wobei er viele variable Möglichkeiten hat weitere Software nach Bedarf zu ergänzen. Neben komfortablen Prozessen ist das auch wirtschaftlich

vorteilhaft für den Nutzer. DATEV oder der jeweilige Partner unterstützen bei der Implementierung, damit sichergestellt ist, dass das Zusammenspiel gut funktioniert und alles so läuft, wie der Anwender es wünscht.

Auf dieser Basis ist ein komplett digitales Arbeiten möglich – sowohl im Betrieb selbst als auch im Zusammenspiel mit weiteren Akteuren, wie etwa der Steuerberatungskanzlei. Das ist gerade bei Personalsystemen ein wichtiger Faktor, denn steuerliche Berater fungieren häufig als HR-Outsourcing-Partner für kleine und mittelständische Betriebe. Für viele Unternehmen in Deutschland kümmern sie sich zumindest um die Lohnabrechnung, bei Bedarf aber auch um weitere Personalaufgaben. Da ist es hilfreich, wenn sich die Daten über eine integrierte „Ein-Klick-Schnittstelle“ an den Steuerberater übergeben lassen, und somit Rückfragen und manuelle Erfassungen überflüssig werden.

Neben dem durchgängig digitalen Arbeiten im HR-Bereich selbst ist es also wichtig, dass die Daten, die im Unternehmen generiert werden, auch überall dort im weiteren Prozess zur Verfügung stehen, wo er außerhalb des Unternehmens weitergeführt wird. Diese durchgängige Übergabe von Daten sollte von der ersten Erfassung bis zur Übermittlung der Pflichtmeldungen an Behörden und Institutionen reichen. Wenn diese Übermittlung dann noch automatisiert auf Knopfdruck erfolgt, ist das für den Nutzer ein großer Mehrwert. DATEV unterstützt dafür beispielsweise über das eigene Rechenzentrum aktuell 28 Datenübermittlungsverfahren. ◀

Der Autor



Foto: DATEV eG

Tobias Lürtzing, Product Owner Personalwirtschaftssysteme, DATEV eG



Trends und Visionen für Digital HR

SEIT ÜBER 50 Jahren gibt es HR Softwaresysteme. Sie bildeten Menschen in ihrer Rolle als Leistungsträger in Unternehmen ab, um administrative Prozesse rund um das Personal zu erleichtern, zu automatisieren und die Planung sicherzustellen. Digitalisierung, Business Intelligence und Cloud Computing waren schon immer in der DNA der HR Softwares und Treiber der Produktivität, nur hießen sie damals Automatisierung, Berichtswesen und Application Service Providing (ASP). Der Kunde aber rückte zunehmend in den Mittelpunkt der unternehmerischen Betrachtung und das Web 2.0 verlangte nach Individualisierung. Customer Relationship Management (CRM), Social Media und Big Data gaben in den letzten 10 Jahren den Trend bei „Menschen modellierender Software“ vor. Und so gleichen sich die Funktionen immer mehr an, die jetzt als Trends erkennbar sind. Beispielhaft wird Customer Experience zu Employee Experience, Customer Analytics zu HR Analytics und das Finden der besten Freunde ähnelt grenzüberschreitendem Talent Management.

Die Welle der Digitalisierung ist nur ein Anstoß, die HR als „Enabler“ die Chance bietet Transformationsprozesse anzustoßen. Ganzheitliches und unternehmensübergreifendes Management von Menschen für eine personenzentrierte Unternehmensstrategie ist gefragt. Die Software mutiert zum einfach nutzbaren Service, die Cloud ist überall und

HRaaS (HR as a Service) wird Alltag: Weg von der Technik, hin zum Service und Leistungsversprechen. Viele klassische Personalprozesse sind bald vollständig digitalisiert und es zeichnet sich eine nahezu vollständige Automatisierung ab. [1]* Doch bleibt die Frage, ob alle Chancen genutzt wurden, neu zu denken, oder ob nur die alte Personalverwaltung und deren historische Dokumentstrukturen in digitale Medien übertragen wurden. Die technischen Möglichkeiten sind da, die Umsetzung hängt aber von den Beteiligten ab. Trends werden zum Muss, da sonst die Wettbewerbsfähigkeit bedroht ist. Personen- und technikorientierte Trends werden im Folgenden beispielhaft skizziert (s. Abbildungen).

„Mobile HR“ für alle

War HR früher etwas für die Expert*innen in der Personalverwaltung der Hauptzentrale, ist „Mobile HR“ der Trend, um ubiquitär, also überall für jeden, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu erhalten. Das mobile Endgerät ergänzt das stationäre. Die umfangreiche Datenpflege wird eher am PC mit großem Monitor und Tastatur erfolgen, die situative Analyse zur Entscheidungsfindung oder in Besprechungen unterwegs auf mobilen Endgeräten. Lokalisierbarkeit und Rechenleistung vor Ort helfen bei der mobilen Einsatzplanung, sicheren Identifikation und Personalisierung, bei der sich der „New Workplace“ überall an die Bedarfe

der Mitarbeiter anpasst. [2] Mobile Self Services helfen bei der Zeiterfassung, der Beantragung und Abrechnung von Geschäftsreisen oder beispielsweise bei der Entscheidungsunterstützung in Beurteilungsgesprächen. Mobile Recruiting-Apps ersetzen im Regelfall nicht die Onlinebewerbung mit Preisgabe umfangreicher persönlicher Daten. Bewerber*innen können spontan nach Jobangeboten suchen oder per Push wichtige Hinweise in Realzeit erhalten. „One-Click and Apply“ wird möglich. Apps zur mobilen Führung liefern entscheidungsrelevante Daten in Realzeit auf smarten Endgeräten. Beispielsweise können Urlaubsanträge „on the fly“ genehmigt oder Planungen durchgespielt werden, da die Intelligenz des Systems die konsistente Einsatzplanung gewährleistet. Mobile Lern-Apps stellen Lerninhalte zu jeder Zeit und an jedem Ort bedarfsgerecht zur Verfügung. Zur Steigerung der Motivation lassen sich spielerische Elemente im Rahmen mobiler Lernkontrollen nutzen.

Bots, Assistenten & Wearables

Robots oder Chatbots, abgekürzt Bots, sind virtuelle Assistenten, die den Employee Self Service erweitern. Das Robot Recruiting nutzt Algorithmen zur Bewerber suche und Kandidatenvorauswahl, um nicht nur explizite Bewerber, sondern auch interessante Kandidaten im Web zu finden. Bewerber- und Stellenprofile werden beim sogenannten „Matching“ wie bei einer Partnervermittlung abgeglichen und resultieren dann in einer Prioritätenliste.

Chatbots unterstützen im Recruiting den Bewerberdialog und die Bewerberdatenerfassung.

Sie organisieren Aufgaben und entlasten Mitarbeitende. Beispiele sind persönliche virtuelle Assistenten, die die Planung und Organisation von Meetings übernehmen. [3] Das System Olivia kann z.B. bis zu 90% aller erforderlichen Daten im Dialog mit dem Bewerber zusammenstellen und strukturiert bereitstellen. Ferner übernimmt dieser Chatbot die Terminplanung für Bewerbungsgespräche durch Zugriff auf die Kalender der beteiligten Personen. [4] Bei neuen Stellenanzeigen können beispielsweise in Echtzeit die Formulierungen überprüft, mit einem Score bewertet, auffällige Wörter markiert und Verbesserungsvorschläge gegeben werden. Hierdurch können Bewerber besser erreicht wer-

Literatur

https://www.isreport.de/epaper/Literaturhinweise_Prof_Lindner.pdf

*) Die Quellenangaben finden Sie auf einer externen Seite. Folgen Sie dazu einfach dem Link im Kasten „Literatur“.

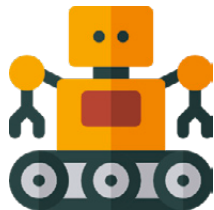
Personenorientierte Trends



Wearables



Mobile HR



Bots & Assistenten



Video Recruiting

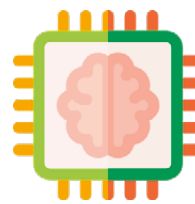
Technikorientierte Trends



Big Data



HR Analytics



Künstliche Intelligenz



HR Blockchain

den, weil der Text dann optimal an die Zielgruppen angepasst ist. [5]

Bei Job-Rec recommender-Systemen schlagen die Matching-Algorithmen einzelnen Kandidat*innen geeignete Stellenangebote vor. Bei Talent-Rec recommender-Systemen erhält das Unternehmen Kandidat*innenvorschläge. Für den Recruiter bleibt nicht nur die Endauswahl der Besten, sondern auch das Tuning der Robots.

Ebenso werden bei der Personalbetreuung Mitarbeiter unterstützt, indem die Chatbots interaktiv die Beantwortung von FAQs übernehmen, Prozesse zur Erstellung von Dokumenten anstoßen und dabei aktuelle Daten in natürlicher Sprache erfragen. Ein Beispiel liefert die Firma Precire aus Aachen, die über einen Sprachdialog zwischen Menschen und Software nicht nur Bewerbungsgespräche führen und auswerten, sondern auch die Wirkung der Sprache in menschlichen Beziehungen messen und prognostizieren kann. [6] Der Bot wird zum Mediator.

Mobile Assistenten erweitern die Fertigkeiten der Mitarbeitenden, da sie diese bei der Arbeit unterstützen oder tätigkeitsnah anlernen. Zum Einsatz kommen hierbei anziehbare elektronische Endgeräte, sogenannte **Wearables** wie z.B. Datenbrillen, Health Tracker oder Smart Watches in Kombination mit softwaregestützten Diensten. Beispielsweise werden diese Geräte bei Wartungsaufgaben oder sprachübergreifenden Schulungen nahtlos im realen Einsatz vor Ort eingesetzt. Denkbar ist die Reparatur einer Maschine, bei der ein Mensch genaue Anleitungen während des Repa-

raturvorgangs in seiner Sprache erhält. Hierdurch können auch weniger qualifizierte komplexe Aufgaben übernehmen und gleichzeitig gesundheitliche Daten oder Umgebungsinformationen zur Risikoanalyse ausgewertet werden.

Der Energiekonzern BP verteilte beispielsweise unter seinen Mitarbeitern 25.000 Fitnessarmbänder, die Herzfrequenz, Schrittzahl und Schlafverhalten auswerten. Im Rahmen eines freiwilligen Programms diente diese Aktion primär der Gesundheitsförderung. Bei jährlich mehr als einer Million Schritte erhalten die Teilnehmer einen Beitragsrabatt bei ihrer Betriebskrankenkasse. Auch wenn der Einsatz positiv genutzt wurde, besteht die Gefahr unbefugter Nutzung und missbräuchlicher Verhaltenskontrolle. [7]

Video Recruiting

Recruiting Videos stellen ein Unternehmen und dessen Jobangebote vor. Sie dienen in erster Linie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Im Vordergrund steht die authentische Darstellung: Personen, die im Video auftreten, sind «echte» Mitarbeiter und es werden «echte» Arbeitsplätze gezeigt. Die Recruiting Videos sollten 2 bis 4 Minuten dauern und unterhaltsam sein. [8] Per Video finden auch Bewerbungsgespräche statt. Kandidat*innen müssen nicht anreisen und Arbeitgeber*innen können sich trotzdem einen authentischen Eindruck verschaffen.

Videos können auch zur Persönlichkeitsanalyse im Rahmen von Auswahl- und Assessmentprozessen genutzt werden. Der Bewerber muss bestimmte

Fragen beantworten. Sprache und Mimik werden aufgezeichnet und ausgewertet. Die Sprache wird in kleinste Einheiten zerlegt und auf linguistische Auffälligkeiten hin untersucht. Es geht nicht um Inhalte, sondern um Sprachkonstrukt, Stimme, Tonlage und Unterbrechungen und die hierin zum Ausdruck kommenden unbewussten Anteile einer Person. [9]

Big Data & HR Analytics

HR Analytics, die Transparenz durch Business Intelligence Lösungen im HR, hat Geschichte. Regelbasierte Entscheidungsunterstützung und Prognosen sind seit vielen Jahren fester Bestandteil einer guten Personalabrechnung. Leitstände und Management Cockpits hielten schon im Jahr 2000 Einzug im HR. Um das Jahr 2010 waren auch Retention Analytics und Predictive Analytics schon Trends.

Im Zusammenhang mit Big Data kommt jedoch das Problem der Menge und fehlenden Struktur hinzu, denn hier geht es um die hoch skalierbare Verarbeitung polystrukturierter Daten. Die bei Big Data adressierte Datenmenge ist jedoch deutlich größer als in HR Systemen, wie z.B. im Online-Handel. Kommen jedoch externe Quellen aus dem Web oder aus demografischen Zielgruppenanalysen hinzu, ändert sich die Lage. Für HR stellt sich die Frage, ob und wo es bislang wenig bzw. gar nicht genutzte Datenbestände gibt und welche neuen Erkenntnisse sich aus diesen Daten gewinnen lassen. Es muss sich hierbei nicht zwangsläufig um personenbezogene Daten handeln. Auch anonymisierte bzw. pseudonymisierte Daten

können nutzbringend sein, wenn aus Datenschutzgründen die Verwendung personenbezogener Daten untersagt ist. Von besonderem Interesse sind Daten, die bei der Nutzung im Web oder dem Internet of Things (IoT) als „Abfallprodukt“ entstehen. Dabei ist die Messung auch qualitativer, immaterieller Werte von Bedeutung.

Big Data im HR kann beispielsweise anstelle von Mitarbeiterbefragungen genutzt werden, da der Aufwand hierfür hoch und die Beeinflussung durch die Befragten problematisch sein kann. Die anonymisierte Auswertung elektronischer Kommunikation und Einträge in Jobportalen können auch DSGVO-konform in Verbindung mit Sentiment Analysen Emotionen, Stimmungen und Motivationen stattfinden, die sonst selbst den Beteiligten verborgen blieben würden. Weitere Techniken, die hier kombiniert werden können, sind Emotional Tracker sowie Bildanalyseverfahren zur Bewegungs- und Gesichtsinterpretation, die schon heute in öffentlichen Räumen einiger Länder Einsatz finden. Employee Retention Management und Compliance Measurement gewinnen dadurch neue Perspektiven.

Mittels Big Data und Künstlicher Intelligenz (KI) können auch Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit erhöht werden. Das System Humanyze sammelt Daten aus verschiedenen Quellen, wie z.B. E-Mails, Telefongespräche, Kalendereintragungen sowie Sensordaten. Neue Mitarbeiter können hierdurch besser in das Unternehmen integriert werden und HR kann sogar auf die Arbeitsbelastung Einzelner hingewiesen werden, um eine Überlastung mit möglicher Erkrankung oder gar Kündigung zu vermeiden. Ein „Organizational Health Score“ gibt Aufschluss über Zufriedenheit und Teamproduktivität. [10]

HR Blockchain

Eine Blockchain ist eine dezentrale Datenbank, in der die gesamten Daten von allen Teilnehmern gespeichert und neue Daten als Blöcke an die Kette bereits bestehender in regelmäßigen Zeitabständen bei allen angehängt werden. Die Stärken der Blockchain sind die Unveränderbarkeit der abgelegten Daten und ihre Unabhängigkeit von zentralen Kontrollinstanzen, wie z.B. Banken oder Trust Centern.

Begann die Technik der Blockchains vor allem mit finanziellen Transaktionen wie Bitcoins, erweiterte sich das Einsatzgebiet kontinuierlich. Aktuelle Beispiele sind Smarte Verträge, elektronische Personalakten, die sichere Identifikation bei

Die Autoren




Foto: TH Köln

Prof. Dr. Hans-Günter Lindner (links), TH Köln, Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften, Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Köln,
hans-guenter.lindner@th-koeln.de

Foto: Hochschule Niederrhein

Prof. Dr. Wilhelm Müller, Hochschule Niederrhein, Institut GEMIT, Mönchengladbach,
muelder@hs-niederrhein.de

der Zeiterfassung sowie das Ausstellen von Bescheinigungen und Zeugnissen. Bei späteren Bewerbungen können die Dokumente dann weitergegeben werden und jeder verifizierte Empfänger hätte die Gewissheit, unverfälschte Originale zu besitzen. Aktualisierungen werden dann lediglich an die bestehende Blockchain manipulationssicher angehängt.

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist die Wissenschaft und Erstellung intelligenter Maschinen und umfasst die Bereiche natürliche Sprachverarbeitung, Wissensrepräsentation, automatisches Schlussfolgern, maschinelles Lernen, Bildverarbeitung und Roboter. [11] Klammern wir die schon oben erwähnten Bereiche der Sprachverarbeitung, Bildverarbeitung und Roboter aus, dann konzentriert sich künstliche Intelligenz in Zukunft auf die Modelle der Mitarbeitenden, deren Interpretation und das Lernen.

Die aktuellen Menschenbilder orientieren sich meist an Attributen mit pseudo-quantitativen Skalen. Sie müssen manuell aktualisiert werden, sind beim Erfassen schon veraltet und decken nur einen kleinen Teil der Realität ab. Deshalb werden dynamische Modelle die bisherigen ablösen; Vorreiter sind hier Credit Scoring Modelle, die jetzt schon neuronale Netze und andere Verfahren des maschinellen Lernens einsetzen.

KI ermöglicht jedoch auch, die Effizienz einer Organisation zu bewerten und einzelne Fälle als „Case-based Reasoner“ zu analysieren und Lösungen vorzuschlagen. Die Vision der Lernenden

Organisation nach Peter Senge wird in naher Zukunft nicht nur vom Zusammenspiel der Mitarbeitenden, sondern auch vom Zusammenspiel des Mensch-Maschine-Systems geprägt sein.

Die Vision

Alle HR Prozesse werden automatisiert und nahtlos in den Wertschöpfungsprozess eingebunden und sowohl materiell und immateriell messbar sein. Visuelle Schnittstellen mit PC und Monitor verlieren an Bedeutung, da über natürliche Sprache und Gestik mit dem HR System ubiquitär kommuniziert werden wird. ELSI by Design (ELSI = Ethical, Legal and Social Implications) wird zur Voraussetzung von Digital HR, d.h. ethische, rechtliche und soziale Aspekte werden im Sinne einer menschengerechten Compliance fest im System verankert.

Die Prozesse und die Mitarbeiter sind als Digital Twins in HR Big Data Lösungen abgebildet und können für Simulationen und Bedarfsanalysen genutzt werden. HR Services passen sich schnell und automatisch an die Mitarbeitenden und die veränderten Prozesse an. Vernetzte HR Systeme ermöglichen einen nahtlosen Austausch und eine Kooperation mit Mitarbeitenden über Unternehmensgrenzen hinweg. Mitarbeiter sind dann nicht mehr an einen Arbeitgeber gebunden und haben die Daten mit Hilfe von Blockchains selbst unter Kontrolle. Die Frage wie man Change Management führt, stellt sich dann nicht mehr, denn es wird von selbst geschehen und kann nur noch mit Hilfe von HR Intelligence Plattformen moderiert werden. ◀



Foto: Fotolia

Talent Management: Anspruch, Realität – und was jetzt zu tun ist.

Wenn wir ganz ehrlich sind ... dann hat das, was uns in vielen Unternehmen – vielleicht auch dem eigenen – als *Talent Management* verkauft wird, mit der eigentlichen Idee, etwas – in diesem Falle: Talent – zu managen, nicht wirklich viel zu tun. Sicher passiert da Gutes und mit viel Engagement. Aber „managen“ bedeutet messen, steuern, regeln und aktiv Einfluss nehmen.

Und so sprechen viele Studien zum Thema Talent Management eine deutliche Sprache: Selbst in Unternehmen, die sich in den letzten Jahren intensiv um das Thema Talent Management gekümmert, Zeit, Personal und teilweise enorme Budgets zur Verfügung gestellt haben, die Prozesse definiert und eine IT-Infrastruktur implementiert haben, bleiben die gewünschten Effekte aus. Sogar in diesen Unternehmen äußern häufig alle Stakeholder ihre Unzufriedenheit: Mitarbeiter/Talente, Führungskräfte und Personal sprechen nur sehr selten davon, dass große Fortschritte gemacht wurden.

Ein Teil der Wahrheit ist: Den Zustand „alle sind zufrieden“ gibt es nicht. Das ist wie mit der Frage „Fühlen Sie sich gut informiert?“. Mit jeder erreichten Stufe steigen die Ansprüche. Aber die wahren Gründe dieser Unzufriedenheit sind viel-

schichtig und doch aus meiner Erfahrung und mit dem Blick in viele Unternehmen hinein immer wieder die gleichen:

1. „Das Handwerkszeug“ wird nicht beherrscht.

Banal und gleichermaßen problematisch: Wer sein Geschäft nicht beherrscht, wird nicht erfolgreich sein und keine zufriedenen Kunden haben. Ob man selbst damit klarkommt, ist nicht zuletzt eine Frage des eigenen Anspruchs. In der Praxis ist ein Mangel an fachlicher Kompetenz gar nicht so selten. Wie es dazu kommen kann? Zum Beispiel so:

2. Die Unternehmensleitung hält das Thema für „nice to have“

Leider vielfach zu beobachten, zeigt sich die Problematik typischerweise in zwei verschiedenen Varianten: Zum einen wird unerfahrenen Mitarbeitern die Verantwortung für das Talent Management des Unternehmens übertragen; so werden häufig Absolventen oder Fachfremde, für die woanders kein Platz mehr war, mit dieser Aufgabe betraut. Fragen Sie sich einmal, ob man denn die Verantwortung für den Vertrieb in diese Hände geben würde! Im besten Falle arrangieren sich alle Beteiligten mit dieser Situ-

ation, ohne das jemals etwas Bemerkenswertes geschieht.

Variante zwei ist fast noch problematischer: Ein Profi hat die Verantwortung für Talent Management, verfügt aber weder über die notwendigen Ressourcen, Budgets, usw. – und schon gar nicht über die Möglichkeit, an Prozessen oder Strukturen etwas zu ändern. Hier drohen – anders als in Variante eins – heftige Diskussionen. Wenn sich dann nichts bewegt, schlummert hier ein latent hohes Frustrationspotenzial.

5. Die Führungskräfte nehmen ihre Rolle und Verantwortung als Entdecker und Förderer von Talent nicht wahr.

Bei Gesprächsrunden mit Personalern herrscht regelmäßig große Einigkeit, wenn es um die Frage geht, wer der wichtigste Talententwickler im Unternehmen ist: Die direkte Führungskraft. HR fällt typischerweise die Rolle des „Prozessgestalters“, „Architekten“ oder „Unterstützers“ zu. Soweit – so gut.

In der gleichen Diskussion macht sich aber schnell Ratlosigkeit breit, wenn man die Frage stellt, wo das eigentlich definiert wurde? Wo steht, dass das Entdecken und Fördern von Talenten

Liebe Leserinnen und Leser,

der besseren Lesbarkeit wegen habe ich in meinem Text im Zweifelsfalle den männlichen Begriff gewählt – ausdrücklich sind immer alle möglichen Varianten (m/w/d) damit gemeint, weil mir echte Vielfalt sehr am Herzen liegt.

Personalentwicklung versus Talent Management	
PE/OE	Talent Management
Veranstaltung	Prozesse und Systeme
Weiterbildung	Potenziale nutzen / Placement
Durchführen und behandeln	Steuern, messen, regeln
Bausteine	Verzahnung / Ganzheitlichkeit
Silo-Struktur	Gesamtverantwortung
Spezifischer Nutzen	Einheitliche Definitionen, Prozesse, Systeme und Standards

Tabelle 1 (Quelle: Torsten Bittlingmaier: Talent Management erfolgreich implementieren, S.50, Haufe Verlag 2019)

eine der wichtigsten Aufgaben einer jeden Führungskraft ist? Und wie wird das eigentlich honoriert? Worin besteht der Anreiz, Talente zu entwickeln und sie dann möglicherweise in weiterführende Funktionen anderer Geschäftsbereiche abzugeben? Viele Fragen – alle berechtigt – kaum Antworten ...

Was also tun? Wie also anfangen oder neu starten? Nachfolgend finden Sie die aus meiner Sicht wichtigsten Bausteine zu Aufbau eines professionellen und wirksamen Talent Management:

Von Personalentwicklung zu Talent Management

Zunächst gilt es, den eigenen Anspruch zu definieren, sozusagen das SELBST-Bewusstsein als verantwortlicher Talent Manager zu entwickeln.

Hilfreich dabei kann es sein, sich die Abgrenzung zur klassischen Personal- und Organisationsentwicklung deutlich zu machen (Tabelle 1).

Zwar findet sich diese Abgrenzung zwischen PE/OE und Talent Management in der Praxis niemals in dieser Klarheit, aber dennoch sind die Tendenzen klar: Bin ich eher Organisator von Qualifizierungsmaßnahmen oder steuere ich Entwicklungen? War ich erfolgreich, wenn eine Veranstaltung stattgefunden hat und gut bewertet wurde – oder wenn die Teilnehmer länger als andere im Unternehmen bleiben und eine erfolgreiche Entwicklung nehmen?

Ist der Anspruch geklärt, kann im nächsten Schritt das persönliche „**Big Picture Talent Management**“ für Ihr Unternehmen entworfen werden; die Landkarte mit allen zugehörigen Elementen in einem idealen Umfeld. Natürlich ist das ein Bild, das sich immer wieder verändern wird – aber es dient Ihrer Orientierung, als Ihr Licht am Horizont. Erfahrungsgemäß eignete es sich nur

bedingt als Diskussionsgrundlage, weil zu viel darin steckt, was aktuell unerreichbar oder unrealistisch erscheint; es könnte Ihre Gesprächspartner irritieren oder gar erschrecken.

Daher ist der nächste Schritt die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie: Schritt für Schritt, mit den richtigen Prioritäten, gesteuert von den Fragen „Was nützt dem Business?“ und „Was kauft man mir derzeit ab?“.

Was sind nun typische Elemente eines „Big Picture“ in Sachen Talent Management? Zuerst geht um die grundlegende Frage: „Wer oder was ist in unserem Unternehmen eigentlich ein Talent?“. Ziel ist eine gut handhabbare und vor allen Dingen im Unternehmen abgestimmte Definition von „Talent“. Sie ist die Basis aller weiteren Aktivitäten, ohne Sie kann es keine klare Ausrichtung, keine abgestimmten Maßnahmen, keine KPIs – kurz: kein Talent Management – geben. Denn ich kann nicht messen, was ich nicht definiert habe. Es braucht aber einen Konsens, ob alle Mitarbeiter als Talente betrachtet werden sollen (breiter Ansatz) – oder nur ein kleiner und präziser zu definierender Kreis. Das könnten dann beispielsweise alle Mitarbeiter sein, denen man das Potenzial zu einer weiterführenden Aufgabe zubilligt. Oder alle, die für eine Führungsaufgabe auf ab einer bestimmten Ebene in Frage kommen. Es gibt viele mögliche Ansätze, keiner davon ist richtig oder falsch – aber eine Qualität kann daraus erst entstehen, wenn ein einheitliches Verständnis hergestellt wurde.

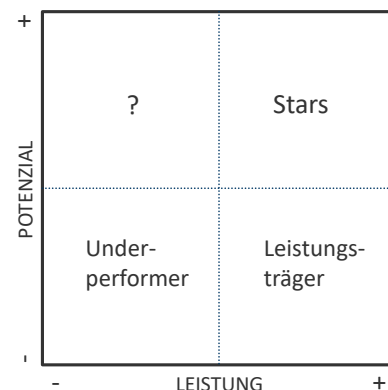
Vielfach wird dabei mit einer **Leistungs- und Potenzial-Matrix** gearbeitet; die Darstellung zeigt sie in ihrer einfachsten Form (Abbildung 1).

Auch hier sind wieder klare Definitionen gefragt, denn Leistung und Potenzial sind für viele Führungskräfte erst einmal nicht zu trennen – sie tendieren dazu, ihren Leistungsträgern auch Potenzial zuzuschreiben; was aber nicht zwingend der Fall sein muss. Man könnte Potenzial als das Versprechen einer künftigen / höherwertigen Leistung definieren – das macht die Sache klarer; die Frage an die Führungskraft bzgl. des Potenzials eines Mitarbeiters wäre dann: „Welche weiterführende Funktion trauen Sie ihm zu?“.

An HR liegt es nun, ein geeignetes Verfahren zur **Leistungs- und Potenzialeinschätzung** zu etablieren; erst dann kann man den Talenten des Unternehmens spezifisch passende Qualifizierungsmaßnahmen anbieten: Geht es um die Weiterentwicklung in der aktuellen Rolle oder um die Vorbereitung auf eine Führungsposition? Will ich Leistung erhalten oder Potenziale entwickeln und nutzbar machen?

Bei allen Konzepten, die man dann erarbeitet, bei allen Maßnahmen, die man plant, darf nicht die Begeisterung für das aus HR-Sicht Machbare der wichtigste Treiber sein. Vielmehr sollte der konkrete Nutzen für das Business im Vordergrund stehen. „Vergiss es, wenn Du's nicht messen kannst“ – so formulierte es vor einigen Jahren eine Führungskraft aus der LKW Produktion bei MAN, als ich sie für ein Personalentwicklungsprojekt gewinnen wollte. Zurecht wurde da von mir erwartet, den konkreten Nutzen meines Ansatzes zu erklären („Was haben wir davon?“) – und den Fortschritt messbar zu machen („Woran machen wir fest, dass es sich in die richtige Richtung entwickelt?“). Beide Überlegungen

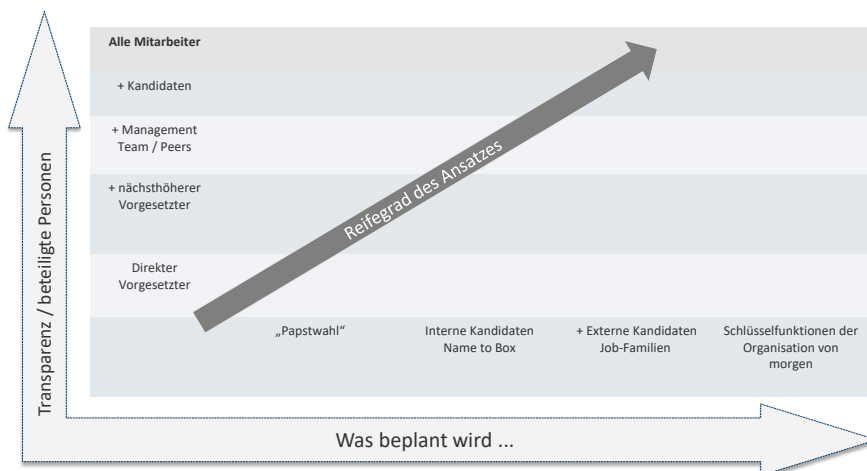
Leistungs-Potenzial-Matrix



Quelle: Torsten Bittlingmaier: Talent Management erfolgreich implementieren, S.41, Haufe Verlag 2019

Abbildung 1

Nachfolgeplanung – Entwicklung des Reifegrades



Quelle: Torsten Bittlingmaier: Talent Management erfolgreich implementieren, S.96, Haufe Verlag 2019

Abbildung 2

müssen am Anfang aller Maßnahmen und Konzepte in Sachen Talent Management stehen; selbstkritisch muss ich im Rückblick sagen: Zu oft haben wir tolle HR-Konzepte gemacht, zu selten uns am konkreten Nutzen für Mitarbeiter und Führungskräfte orientiert.

Leider ist auch höchst bemerkenswert, wie selten bei der Planung von Konzepten oder Maßnahmen die **Sicht der Talente integriert wird** – dabei sollten sie neben den Führungskräften wichtigste Zielgruppe und Profiteure sein. Zu oft wird in bester Absicht zentral geplant - und der tatsächliche Bedarf verfehlt. Hilfen können da strukturierte Zielgruppenbefragungen oder auch das Einrichten sogenannter Sounding Boards bieten.

Am eigentlichen Bedarf vorbei geplant sind leider auch viele Maßnahmen für Nachwuchskräfte in Unternehmen. Typische Personalentwicklungskonzepte sind überwiegend auf Wissensvermittlung ausgerichtet – und ignorieren oder vernachlässigen zumindest die Bedeutung von **Netzwerken für die berufliche Entwicklung**. Einschlägige Studien legen nahe, dass erfolgreiche Entwicklung sehr viel mehr von Kontakten und Bekanntheit abhängt als von Leistung und fachlicher Kompetenz. Die Konzepte, die sich Konsequent an dieser Erkenntnis orientieren, sind jedoch rar. Auch hier zeigt sich die zuvor beschriebene „Herkunft aus der Personalentwicklung“ und der fehlende Anspruch zu echtem Talent Management.

Auch am Beispiel der Nachfolgeplanung zeigt sich der Anspruch des Unternehmens an sein Talent Management sehr deutlich: Gibt es eine solche Planung überhaupt? Und wenn ja: Wird sie

in erster Linie mit dem Ziel der Risikominimierung geplanter oder auch ungewollter Fluktuation betrieben? Oder wird **Nachfolgeplanung als strategisches Instrument** genutzt, mit dem nicht nur über künftige Besetzungen aktuell vorhandener Positionen nachgedacht, sondern vielmehr die Frage gestellt wird, welche Organisation es künftig braucht und welche Kompetenzen für den künftigen Unternehmenserfolg wichtiger oder auch weniger relevant werden (Abbildung 2).

„Papstwahl“ meint ein Vorgehen, bei dem über eine Nachfolge erst nachgedacht wird, wenn der bisherige Stelleninhaber nicht mehr zur Verfügung steht. Mit Blick in die Unternehmenslandschaft kann man getrost die Aussage treffen, dass der Nachfolgeprozess in den wenigsten Fällen einen hohen Reifegrad hat; Nachfolgeplanung ist vermutlich das in seiner strategischen Bedeutung man meisten unterschätzte personalpolitische Instrument.

„Culture eats strategy for breakfast“ – das wissen wir seit Peter Drucker nur zu gut. Und so ist das bei Thema Talent Management auch: Die schönsten Strategien bewirken nichts, wenn es nicht gelingt, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die das Entfalten von Potenzialen zulässt und die aktive Arbeit daran honoriert. **Eine Talentkultur schaffen** muss also das Ziel sein, eine Kultur, in der Führungskräfte Zeit und Budget in die Entwicklung von Talenten investieren und sie dann mit Freude ziehen lassen, wenn an anderer Stelle im Unternehmen eine neue Aufgabe ruft. Der Rolle der Führungskraft kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu, wie

bereits zu Beginn dieses Textes unter 3. beschrieben. Die Verantwortung der Führungskraft muss daher in Leitbildern, Trainings und Zielvereinbarungen fest verankert werden.

Wenn Sie es also ernst meinen mit Talent Management ...

... dann verlangt das von Ihnen sowohl die Bereitschaft zum tiefen Eingriff in bestehende Strukturen und Prozesse als auch zur hartnäckigen und langfristigen Arbeit an einer kulturellen Entwicklung Ihres Unternehmens. Sind Sie dazu bereit, dann tragen Sie erheblich zum künftigen Erfolg Ihres Unternehmens bei. Talent Management ohne diese Voraussetzungen – also nach dem Motto „Wasch mich aber mach mich nicht nass“ – ist jedenfalls nicht mehr als eine geplante Folgenlosigkeit – mit höchstem Frustpotenzial für Mitarbeiter, Führungskräfte und Personaler.

Talent Management während und nach Corona?

Mehr denn je schauen Menschen in Zeiten der Pandemie darauf, wie Unternehmen sich verhalten, welche Werte jenseits aller Hochglanzbroschüren tatsächlich gelebt werden, wenn es darauf ankommt: Werden Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten mit Respekt und auf Augenhöhe behandelt – oder als Kostenfaktor von oben herab? Mitarbeiter und Bewerber werden sich kritischer denn je die Frage stellen: „Was tut das Unternehmen für mich und meine Entwicklung?“. Professionell betriebenes Talent Management liefert darauf viele Antworten.

Der Autor



Foto: GOLL Consulting GmbH

Torsten Bittlingmaier, Senior Partner der GOLL Consulting GmbH und Autor der Buches „Talent Management erfolgreich implementieren“

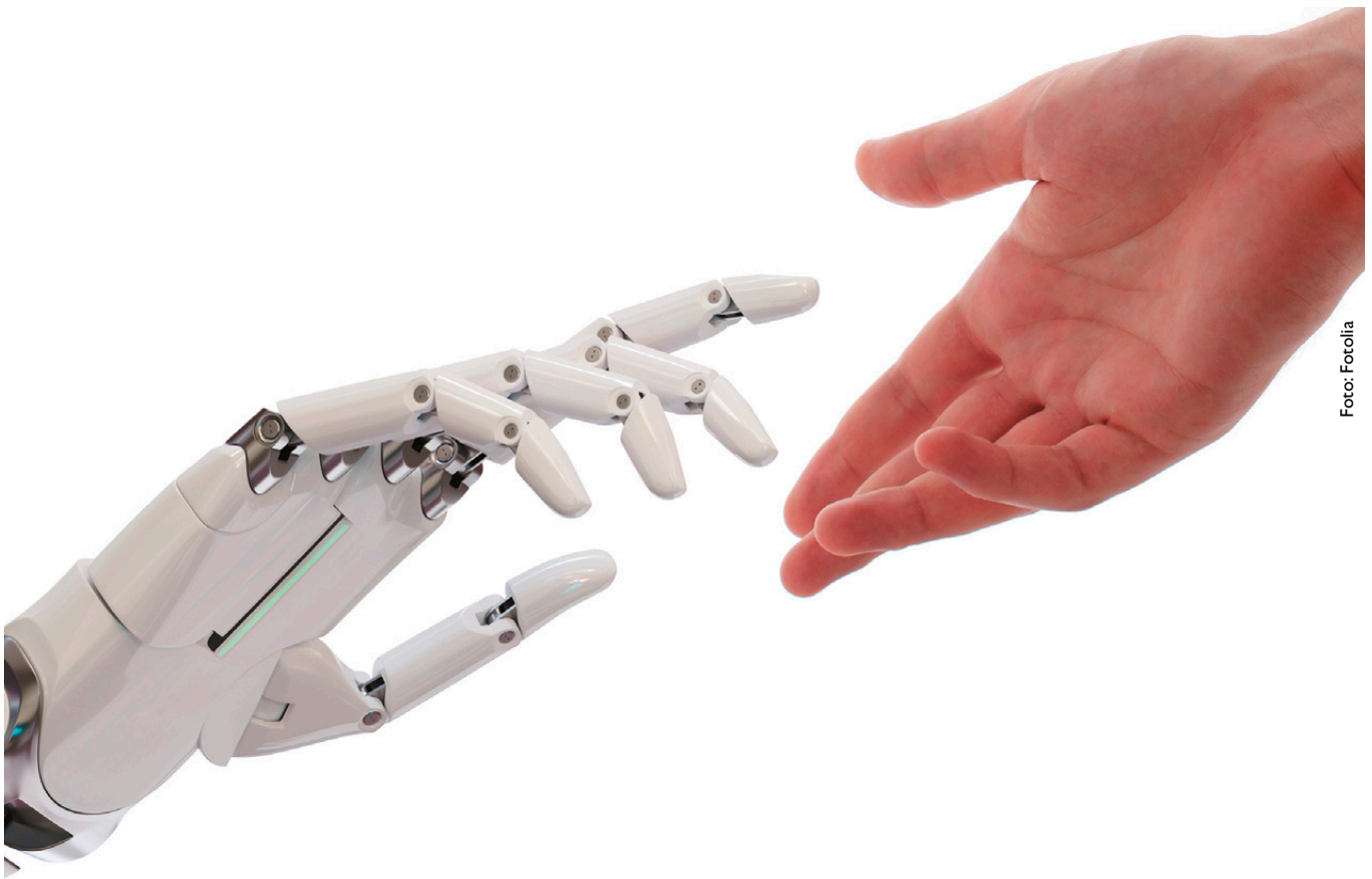


Foto: Fotolia

Digitale Transformation und der Einfluss auf Beschäftigung

1. Grundsätzliches

Es gibt mehr und mehr Erkenntnisse darüber, welche Auswirkungen und Konsequenzen die Digitalisierung auf die Arbeitswelt haben wird. Die Diskussion um die sogenannte „digitale Transformation“, nicht zuletzt im Zusammenhang mit Arbeiten 4.0, umfasst vier Ebenen:

- Den Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene im Betrieb (Arbeitsplatzbezogene Faktoren).
- Den Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene im Betrieb (Führung, Organisation, ...).
- Den Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene (Volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen).
- Den Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene (Gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen).

Nicht selten tangieren Transformatio-
neffekte mehrere Ebenen. Die Beschäfti-

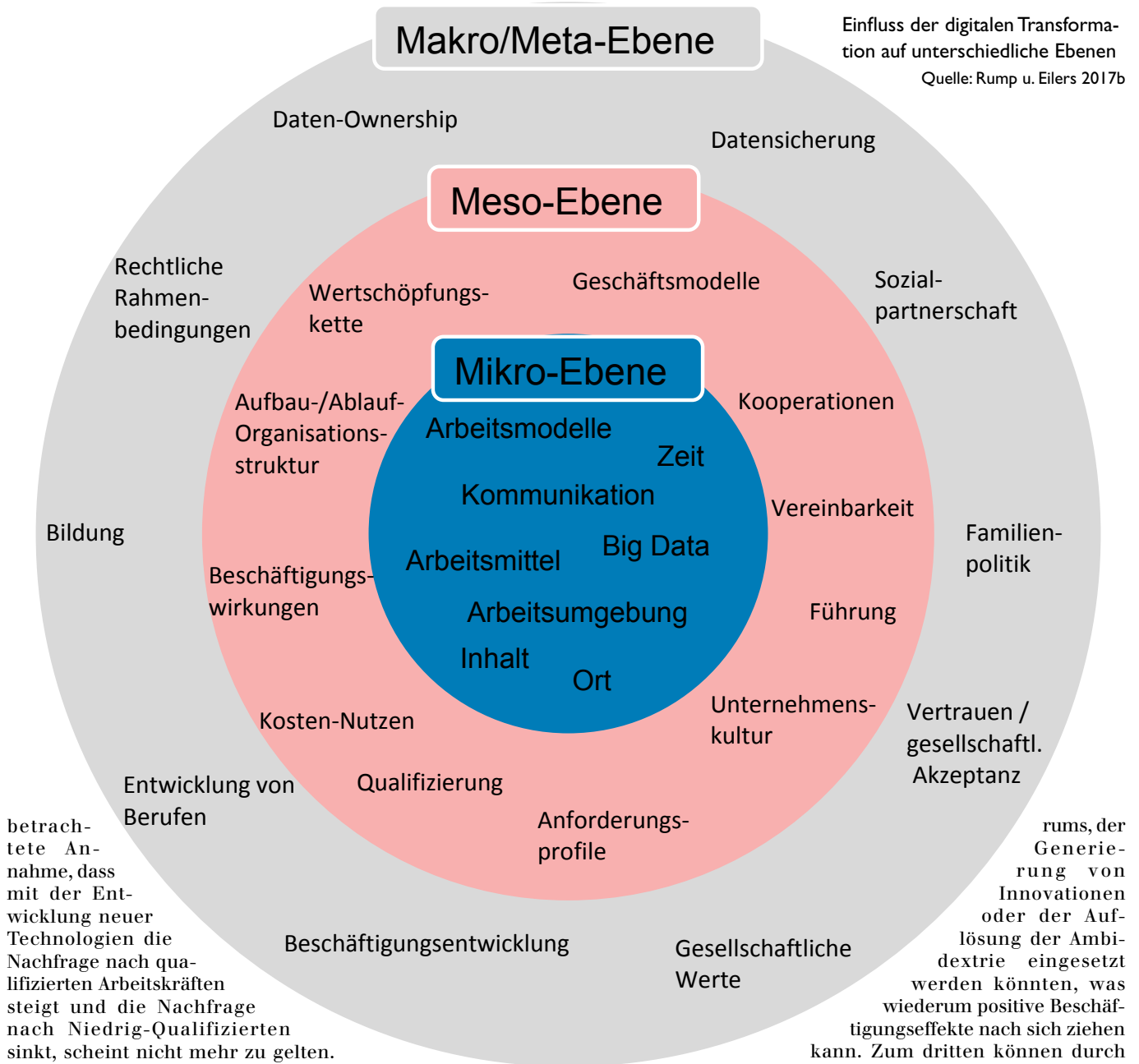
gungseffekte, die aus der Digitalisierung resultieren, gehören dazu. Durch Veränderungen am Arbeitsplatz ändern sich Anforderungen an Qualifikationen, die in der Personalentwicklung und im Personaleinsatz sowie in der Rekrutierung Berücksichtigung finden müssen. Dies hat dann Auswirkungen auf Bildung. Darüber hinaus kann Digitalisierung Substitutions- und Simplifizierungseffekte in bestimmten Tätigkeitsbereichen auslösen, was quantitative Beschäftigungswirkungen nach sich ziehen kann.

2. Quantitative Beschäftigungseffekte

Eine Vielzahl von Studien hat sich in den vergangenen Jahren mit den quantitativen Beschäftigungseffekten der Digitalisierung auseinandergesetzt. Im Kern lässt sich festhalten, dass sich konkrete Prognosen aufgrund vieler nicht abschließend vorhersehbarer Einflussfaktoren schwierig gestalten und nicht eindeutig geklärt werden können. Allerdings lassen sich gewisse Tendenzen absehen. Grundsätzlich gilt: Im Rahmen

der Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse, der Innovationsentwicklung, der Schaffung von strategischen Allianzen, der Maschine-Maschine-Schnittstellen und der Mensch-Maschine-Schnittstellen und der hybriden Organisation etc. werden vielfältige Tätigkeiten zu bewältigen sein und neue Tätigkeits- und Jobprofile entstehen. Darüber hinaus schaffen neue Unternehmen bzw. neue Geschäftsmodelle, deren Wertschöpfung im Netz, in Netzwerken und auf Plattformen generiert wird, Arbeitsplätze. Zukunftsträchtige oder neu entstehende Berufe basieren in der Folge zunehmend auf dem Einsatz von IT-Technologien und bedürfen folglich entsprechender IT-Kompetenzen (WEF 2018).

Demgegenüber ist allerdings auch mit negativen Beschäftigungswirkungen zu rechnen. So wird derzeit diskutiert, dass sich wahrscheinlich die Chancen auf dauerhafte Beschäftigung für einige „durchschnittlich“ Qualifizierte (mittlere Qualifikationsstufen) reduzieren könnten. Die bisher als selbstverständlich



betrachtete Annahme, dass mit der Entwicklung neuer Technologien die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften steigt und die Nachfrage nach Niedrig-Qualifizierten sinkt, scheint nicht mehr zu gelten. Denn aktuelle Forschungsergebnisse zeigen veränderte Zusammenhänge. So wird es danach auch bei vielen Tätigkeiten, die bisher durch Beschäftigte mit mittlerem Qualifikationsniveau bearbeitet worden sind und die eine manuelle und / oder kognitive, teilweise auch hoch komplexe Routineaufgabe darstellen, zu einer Substitution durch die Technik, insbesondere im Kontext von KI, kommen (Brynjolfsson u. McAfee 2012 u. 2014; Autor u. Dorn 2013; Zuboff 2014; Bonin et al. 2015; Rump u. Eilers 2017a).

Diese auf den ersten Blick negativen Beschäftigungseffekte können jedoch teilweise aufgelöst werden. Zum einen kann hier die demografische Lücke zum Tragen kommen. Wenn das Angebot an

Fachkräften angesichts der Demografie sinkt und gleichzeitig die Nachfrage nach bestimmten Fachkräften aufgrund des Substitutionseffekts im Kontext von Digitalisierung abnimmt, besteht die Möglichkeit der Kompensation des negativen Beschäftigungseffektes. Darüber hinaus könnte auch dem Fachkräfteengpass in bestimmten Berufen entgegengewirkt werden. Zum zweiten werden durch die Technologisierung in bestimmten Tätigkeiten Ressourcen frei, die sinnvoll eingesetzt werden können. Es besteht durchaus die Option, Zeitwohlstand zu generieren, also Zeitreserven zu heben, die dann sinnvoll z.B. im Rahmen der Individualisierung von Kundenwünschen, der Erweiterung des Leistungsspekt-

rums, der Generierung von Innovationen oder der Auflösung der Ambidextrie eingesetzt werden könnten, was wiederum positive Beschäftigungseffekte nach sich ziehen kann. Zum dritten können durch mittel- bis langfristig angelegte Qualifizierungen betroffene Beschäftigte für höherwertige Tätigkeiten befähigt werden, um ihnen damit auch in Zukunft eine Perspektive zu bieten. Zum vierten können körperlich und geistig belastende und monotone Tätigkeiten insbesondere durch Roboter abgelöst werden. Es erfolgt eine Humanisierung der Arbeit (FAZ 2017).

In einem sind sich die Expertinnen und Experten einig: Trotz aller Digitalisierungsbemühungen werden Nicht-Routine-Tätigkeiten, Aufgaben im Umgang mit Menschen, Aufgaben verbunden mit Kreativität und Individualisierung, Aufgaben mit der Notwendigkeit der Intuition, strategische und gestalterische Aufgaben sowie Aufgaben mit hoher

Spezialisierung UND Individualität vergleichsweise sicher sein. Dies bestätigen auch die Analysen des Weltwirtschaftsforums, wonach neben den genannten IT-Berufsbildern auch solche zunehmen werden, die auf besonderen „menschlichen“ Kompetenzen basieren. Dazu gehören zum einen Berufe in der Aus- und Weiterbildung, in der Organisationsentwicklung, dem Innovationsmanagement und dem Kundendienst, zum anderen aber auch personennahe Dienstleistungen (WEF 2018). Auch Vertriebsaktivitäten sind diesem Bereich zuzuordnen. Zudem gilt es sich vor Augen zu führen, dass vielfach nur bestimmte Tätigkeiten im Rahmen eines Berufsbildes automatisiert werden, der Beruf selbst aber erhalten bleibt (Dengler u. Matthes 2018).

Die jüngste Analyse des Weltwirtschaftsforums geht davon aus, dass bis zum Jahr 2022 weltweit 75 Millionen aktuelle Jobrollen ersetzt werden könnten, gleichzeitig aber auch 133 Millionen neue Jobrollen entstehen. Die Hälfte der heute bekannten Jobrollen wird allerdings stabil bleiben. Jobs, bei denen für Deutschland zwischen 2018 und 2022 mit einer steigenden Nachfrage zu rechnen ist, sind laut der Befunde des Weltwirtschaftsforums, unter anderem (WEF 2018):

- Software- und Anwendungsentwicklerinnen und -entwickler sowie und -analytinnen und -analysten
- Verkaufs- und Marketingspezialistinnen und -spezialisten
- Datenanalytinnen und -analysten und Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftler
- HR-Spezialistinnen und -Spezialisten
- Finanzanalytinnen und -analysten

Der Stifterverband prognostiziert in einer gemeinsamen Untersuchung mit McKinsey, dass bis zum Jahr 2023 in Deutschland alleine im industriellen und Dienstleistungsbereich zusätzliche 700.000 Fachleute mit technischen Fähigkeiten, über die Hälfte davon komplexe Datenanalysten, benötigt werden, um mit Big Data umzugehen und die Potenziale von KI entsprechend zu nutzen. Hinzu kommt der Bedarf an Beschäftigten, die in der Lage sind, mit der verstärkt aufkommenden Blockchain-Technologie adäquat umzugehen, mit deren Hilfe schnell sichere Transaktionen in

einem Netzwerk mit vielen Beteiligten abgeschlossen werden können. Dieser Bedarf hat sich derart rapide entwickelt, dass er noch nicht zahlenmäßig in der o.g. Analyse erfasst werden konnte (Stifterverband u. McKinsey 2018). Der HR-Report 2019 hinterfragt, in welchen Funktionsbereichen in Unternehmen quantitative Beschäftigungseffekte nach der o.g. Definition vermutet werden, welcher Art sie aus Sicht der Entscheiderinnen und Entscheider sein werden und wie sie sich äußern. Das Ergebnis überrascht in seiner Eindeutigkeit. Es zeigt sich, dass aus Sicht der Teilnehmenden in allen zur Auswahl gestellten Funktionsbereichen eher positive quantitative Beschäftigungseffekte entstehen werden als negative. Am stärksten ausgeprägt ist dies in den Bereichen IT, Vertrieb / Kundenservice, Forschung / Entwicklung, Marketing und Produktion. Gerade dieser letzte Wert war in dieser Form nicht zu erwarten (Rump et al. 2019).

Letztendlich lässt sich als Bilanz der Studien zu den quantitativen Beschäftigungseffekten ziehen, dass rein zahlenmäßig die Effekte je nach Szenario weitgehend ausgeglichen sein werden. Allerdings muss auch die qualitative Perspektive berücksichtigt werden, da vielfach die vorhandenen Qualifikationen nicht zu den benötigten passen und insofern ein Mismatch entsteht.

3. Qualitative Beschäftigungseffekte
Für die Nutzung der Potenziale der Digitalisierung sind insbesondere die Beschäftigten die kritische Stellgröße. „Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, innovativ und disruptiv zu denken, digital arbeiten, entscheiden und handeln zu können, werden zum zentralen Erfolgsfaktor für das Unternehmen.“ (Lemke 2019, S. 25 auf Basis von Westerman et al. 2014).

Die bereits angesprochene Studie des Stifterverbandes differenziert dabei in drei Kompetenzcluster, die essentiell sind, um in der Arbeitswelt von morgen zu bestehen. Zu den spezifischen technologischen Fähigkeiten zählt die Studie solche, die benötigt werden, um transformative Technologien nachhaltig zu prägen. Dies gilt für etablierte transformative Technologien wie das Internet ebenso wie für neu aufkommende Bereiche wie Blockchain-Technologie oder

intelligente Hardware. Dabei besteht eine besondere Herausforderung darin, komplexe Daten zu analysieren und in diesem Zusammenhang die Künstlichen Intelligenz weiterzuentwickeln. Wer in diesem Bereich tätig ist, sollte die neuesten IT-Fähigkeiten besitzen und anwenden können. Neue Jobprofile werden branchenübergreifend entstehen, beispielsweise für Data Scientists. Schon heute sind zahlreiche Jobprofile, gerade in Start-Ups, bereits von technologischen Fähigkeiten dominiert.

Digitale Basiskompetenzen beziehen sich auf Fähigkeiten, die es Menschen ermöglichen, eine aktive Rolle in der digitalisierten Welt zu spielen. Sie werden künftig sowohl im Berufsleben als auch im Alltag unerlässlich sein, um die soziale Teilhabe zu sichern und werden von Arbeitgeber zunehmend erwartet. Zu diesen Kompetenzen zählen der digitale Wissenserwerb (Digital Learning) und der sichere Umgang mit Online-Inhalten (Digital Literacy) sowie die Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Wer diese Kompetenzen mitbringt, kann in kollaborativen und agilen Teams tätig sein, sich effektiv vernetzen und kritische Entscheidungen in einer zunehmend digitalen Welt treffen. Diese Kompetenzen sollten von so vielen Menschen wie möglich beherrscht werden – in Abgrenzung zu den spezifischen technologischen Kompetenzen, die nur bestimmte Experten benötigen.

Die dritte Kategorie stellen die nicht-digitalen Schlüsselqualifikationen oder Basisqualifikationen dar. Hier finden sich Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Durchhaltevermögen. Diese werden in Zukunft immer weiter an Bedeutung zunehmen. Wer sie beherrscht, wird besser mit neuen Situationen umgehen und in der Lage sein, in einer vermehrt volatilen und komplexen Arbeitswelt Probleme zu analysieren und zu lösen. Um künftig zu bestehen, sollten Unternehmen dafür Sorge tragen, dass alle Kompetenzbereiche in angemessener Weise für ihren Arbeitskontext vorhanden sind (Stifterverband u. McKinsey 2018).

Auch die Analyse des Weltwirtschaftsforums zeigt, dass es nicht zuletzt die nicht-digitalen Kompetenzen sind, die in Deutschland zwischen 2018 und 2022 am meisten gefragt sein werden (WEF 2018):

Literatur

Hier finden Sie die Quellenangaben:

https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/10/Business-Guide-HR_2020_Literatur_Rump.pdf

- Analytisches Denken und Innovationsfähigkeit
- Kreativität, Originalität und Eigeninitiative
- Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
- Technologie-Design und Programmierung
- Kritisches und analytisches Denken
- Problemlösungskompetenz in Bezug auf komplexe Fragestellungen
- Führungskompetenz und sozialer Einfluss
- Emotionale Intelligenz
- Resilienz, Stresstoleranz und Flexibilität
- Systemisches Analysieren und Evaluieren

Jeder vierte Beschäftigte benötigt nach den Ergebnissen der Studie des Stifterverbandes und McKinsey Weiterbildung in Bezug auf die digitalen Basiskompetenzen und die nicht-digitalen Schlüsselqualifikationen. Dieses Ziel erscheint ambitioniert, jedoch nicht unerreichbar (Stifterverband u. McKinsey 2018). Es setzt allerdings voraus, dass lebenslanges Lernen zu einem systematischen und integrierten Bestandteil des Arbeitsprozesses wird und dass in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren – wie beispielsweise Aus- und Weiterbildungsanbietern, Hochschulen oder auch der Bundesagentur für Arbeit – Angebote vorhanden sind, die den aktuellen Bedarfen entsprechen und stetig angepasst werden. Es muss ein Grundverständnis dafür entstehen, dass das mittel- und langfristige Unternehmenswachstum hiervon ebenso abhängt wie die soziale Stabilität und der gesellschaftliche Zusammenhalt (Stifterverband u. McKinsey 2018; WEF 2018).

Auf die Frage, wie sie den Veränderungen an die Kompetenzanforderungen begegnen möchten, antworten 85 % der im Rahmen der Studie des Weltwirtschaftsforums befragten Unternehmen, dass sie auf Automatisierung setzen, 83 % möchten neue Beschäftigte mit den entsprechenden benötigten Qualifikationen fest einstellen. Immerhin 73 % streben eine Weiterqualifizierung der vorhandenen Belegschaft an, 70 % die befristete Einstellung qualifizierter Kräfte. Ebenfalls 70 % erwarten von den bereits im Unternehmen befindlichen Beschäftigten, dass sie sich die erforderlichen Kompetenzen im Arbeitsprozess aneignen, 65 % möchten auf Freelancer mit den benötigten Qualifikationen zurückgreifen, 60 % denken an Outsourcing und 54 % daran, Beschäftigte

zu entlassen, die nicht dem Kompetenzprofil entsprechen (WEF 2018).

Es bestehen Wechselwirkungen zwischen den neuen Technologien, Berufsbildern und Kompetenzen. So können neue Technologien das Wirtschaftswachstum, die Entstehung neuer Jobs und die Nachfrage nach speziellen Kompetenzen befördern, jedoch auch gleichzeitig ganze Jobrollen verdrängen, wenn bestimmte Tätigkeitsbereiche obsolet oder automatisiert werden. Der Mangel an bestimmten Kompetenzen kann in einigen Fällen den Trend zur Automatisierung verstärken oder aber die Einführung neuer Technologien blockieren und dadurch auch das Wirtschaftswachstum bremsen (WEF 2018).

4. Umgang mit Fachkräfteengpässen und Personalanpassung

Die genannten Beschäftigungseffekte implizieren, dass es zu einer Polarisierung im Kontext der Personalbedarfe im Unternehmen kommt. Einerseits ziehen die Möglichkeiten der Substitution menschlicher Arbeit durch die digitalen Technologien Personalanpassungen in bestimmten Tätigkeitsfeldern und Berufsbildern nach sich. Die Folge ist eine Verringerung der Perspektiven für Beschäftigte mit Qualifikationen und Kompetenzen, die im Zuge der Digitalisierung nicht mehr in dem Maße benötigt werden wie dies in der Vergangenheit der Fall war. Andererseits entstehen neue Bedarfe im Bereich komplexer Tätigkeiten auf hohem Spezialisierungsniveau. Diese Bedarfe können vielfach nicht aus der eigenen Belegschaft he-

raus bzw. auch auf dem externen Arbeitsmarkt nicht kurz- bis mittelfristig gedeckt werden, da sie Qualifikationen und Kompetenzen erforderlich machen, die erst allmählich Einzug in die Bildungscurricula finden. Es kommt somit zu Fachkräfteengpässen bei gleichzeitiger Erfordernis zum Personalabbau. Hier besteht auch ein enger Bezug zu dem bereits thematisierten Spannungsfeld zwischen Kosten- und Innovationsdruck.

Innerhalb einer Belegschaft ist diese Entwicklung nicht selten schwer nachvollziehbar und mit Konfliktpotenzial verbunden. Es stellt eine immense Herausforderung für das Betriebsklima und die Unternehmenskultur dar, ein Verständnis für die Entwicklungen und die notwendigen Konsequenzen zu vermitteln. Eine Um- bzw. Weiterqualifizierung der von den Personalanpassungen betroffenen Mitarbeitenden ist in der Regel nicht bzw. nur in Ausnahmefällen kurzfristig möglich, manchmal auch gar nicht machbar. Entscheidend ist es, die mittel- bis langfristigen Veränderungen hinsichtlich der Unternehmensentwicklung und der damit zusammenhängenden Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen und entsprechend alle damit einhergehenden Personalrisiken, -chancen und -strukturen zu steuern. Eine solche Vorgehensweise im Sinne einer strategischen Personalplanung ermöglicht es, eine ausreichende Anzahl an Personalressourcen zur benötigten Zeit in der erforderlichen Qualität und am richtigen Ort des Unternehmens bereitzustellen (Rump u. Eilers 2019a).

Die Autorinnen



Foto: IBE Ludwigshafen



Foto: IBE Ludwigshafen

Prof. Dr. Jutta Rump (links), Direktorin des Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Buchautorin

Silke Eilers, Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin, Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Buchautorin



Reskilling als wichtige Investition in die Arbeitskräfte der Zukunft

Um Mitarbeiter langfristig zu binden, muss ein Umdenken zur Weiterqualifizierung stattfinden. Wichtig werden Schlüsselfähigkeiten wie Selbstmanagement, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationskompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien. Ein Lösungsweg: Personalstrategien anpassen, flexible Rahmenbedingungen schaffen und in Reskilling investieren.

DIE COVID-19 Pandemie lehrt uns, wie wichtig es ist, sich schnell und möglichst effektiv anpassen zu können: Ein Ereignis, das in Ausmaß und Verlauf niemand voraussehen konnte und das in kürzester Zeit umfassende Veränderungen der Art und Weise, wie Menschen arbeiten, ausgelöst hat. Aber es sind nicht immer unerwartete Ereignisse, sondern auch langfristige Entwicklungen, die in der Arbeitswelt ihren Niederschlag finden. Ein Unternehmen ist immer nur so gut und erfolgreich wie seine Mitarbeiter. In dem Maße, wie sich dank Einsatz neuer Technologien die Prozesse, Jobprofile und Aufgaben verändern, müssen die Fähigkeiten der Belegschaft an die neuen Herausforderungen angepasst werden.

Anpassungsfähigkeit ist der Schlüssel
Die Ungewissheit darüber, wie wir in Zukunft arbeiten werden, hat inzwischen Ausmaße angenommen, die uns dazu zwingen, von liebgewordenen Paradigmen wie der Planbarkeit und von

eindimensionalen Vorbereitungen ein für alle Mal Abschied zu nehmen. Was bedeutet das für Unternehmen und ihre Mitarbeiter?

Mehr als eine Milliarde Arbeitsplätze, fast ein Drittel aller Arbeitsplätze weltweit, werden nach Schätzungen der OECD im nächsten Jahrzehnt durch Technologie verändert werden. Das **World Economic Forum** schätzt, dass Unternehmen bis 2030 mehr als eine Milliarde Menschen umqualifizieren müssen, weil Technologien wie künstliche Intelligenz massiven Einfluss auf die bisher bestehenden Arbeitsweisen nehmen. Alleine bis 2022 – also in nicht allzu ferner Zukunft – werden sich voraussichtlich 42 Prozent der erforderlichen Kompetenzen allein für bestehende Arbeitsplätze ändern. Neu entstehende Berufsbilder sind bei dieser Prognose noch gar nicht einbezogen. Demnach brauchen Mitarbeiter, auch in bisher technologie-fernen Berufen, in Zukunft einerseits verstärkt Technologie-Skills, andererseits aber auch Kernkompe-

tenzen, die ihnen helfen, sich in Zeiten ständiger Veränderung anzupassen. Es geht nicht mehr darum, sich einzelne Qualifikationen anzueignen oder eine einzelne Schulung zu absolvieren. Bei Reskilling geht es darum, dass Unternehmen und Mitarbeiter eine Haltung entwickeln, Fertigkeiten und Kompetenzen auf eine Art und Weise zu trainieren, dass sie auch auf lange Sicht und für immer neue Herausforderungen flexibel angepasst werden können. Diese Agilität sowohl auf Unternehmens-, als auch auf Mitarbeiterseite, setzt eine Unternehmenskultur voraus, die Veränderungen als Chancen begreift und die Fähigkeit zur Anpassung als Wert an sich einstuft. Dazu gehören die Transparenz über vorhandene sowie benötigte Skills und die Bereitschaft, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, neues Wissen zu erwerben und einzubringen, wo es gebraucht wird.

In der großen Umfrage „**Human Capital Trends 2020**“ förderte Deloitte zutage, dass 74 Prozent der befragten Organisationen das Thema Reskilling als wichtig oder sogar sehr wichtig für ihren unternehmerischen Erfolg binnen der kommenden 12 bis 18 Monate einstufen. Allerdings sagten gerade einmal zehn Prozent der Studienteilnehmer von sich selbst, dass sie für diese Herausforderung gut gerüstet sind. Das unterstreicht einerseits, dass in den allermeisten Unternehmen ein Bewusstsein für die enorme Bedeutung einer guten Reskilling-Strategie vorhanden ist, aber noch ein beträchtlicher Nachholbedarf bei der Umsetzung besteht. Angesichts COVID-19 muss die Frage gestattet sein: Wann, wenn nicht jetzt?

Distance Economy als Katalysator

In der Deloitte-Studie wurde die soziale Organisation in den Mittelpunkt gestellt: „Die Kraft der sozialen Organisation liegt in ihrer Fähigkeit, alle Herausforderungen und Möglichkeiten aus einer menschlichen Perspektive heraus zu beurteilen. So gelingt es ihr, Arbeitskräfte darin zu stärken, produktiv mit technologischer Unterstützung zu arbeiten und dabei nachhaltigen Mehrwert für sich selbst, für ihre Organisation und für die ganze Gesellschaft zu schaffen.“¹

Unternehmen müssen auf die Veränderungen, Umbrüche und damit einhergehenden Herausforderungen reagieren können, um zukunftsfähig zu bleiben. Moderne Geschäftsumfelder sind volatil, und mit ihnen ändern sich die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Trends, die schon vor der Krise sichtbar waren, verdichten und be-

1) Quelle: Erica Volini „Beyond reskilling“ unter: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

schleunigen sich nun – wir erleben mit der globalen Pandemie einen Schlüssel-moment. Die Auswirkungen der COVID-Pandemie sind ein erster Vorgeschmack darauf, was in Zukunft von Unternehmen, aber in größerem Maße von den einzelnen Mitarbeitern gefordert wird: Die Pandemie hat beispielsweise Millionen von Menschen über Nacht gezwungen, sich mit völlig neuen Arbeitsweisen auseinanderzusetzen – von denen viele auch im „New Normal“, in dem wir alle nun leben, erhalten bleiben werden. So musste sich die Belegschaft innerhalb kürzester Zeit auf das Arbeiten im Home Office einstellen – Trainings, Meetings, Arbeitsabläufe und die Koordination innerhalb der Teams mussten von heute auf morgen in digitaler Form erfolgen.

Diese neuen Arbeitsweisen betreffen alle Hierarchieebenen im Unternehmen: Für Führungskräfte besteht die Herausforderung darin, vermehrt digital und auf Distanz zu managen; die gesamte Belegschaft erlebt eine neue Form der internen Kommunikation – ganz ohne „Flurfunk“ oder die gemeinsamen Kaffeepausen. Auch der Austausch mit den Kunden ist von dieser Entwicklung betroffen: Vom Kundengespräch bis zum Go-Live komplexer Software-Projekte – Unternehmen haben ihre Services der neuen Realität angepasst.

Das ist keine Momentaufnahme: Befragungen zeigen beispielsweise, dass viele Mitarbeiter sich auch nach der Krise Flexibilität in Bezug auf Home Office Regelungen wünschen, und dass sich Kundenverhalten langfristig verändert. Und auch außerhalb des Bereichs von Mitarbeiterverhalten und -wünschen ist klar geworden: Die Krise, die wir erleben, ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Für jede unternehmerische Planung, die sich mit der „Recovery“ nach der Krise beschäftigt, muss klar sein: Anpassungsfähigkeit wird das A und O jeder tragenden Strategie. Der Begriff „business as usual“ wird zur Folklore, das „Unplanbare“ wird zum festen Bestandteil unserer Normalität – und die Fähigkeit, auf Dauer ebenso schnell wie zu Beginn der Krise neue Lösungen zu finden und umsetzen, wird zum Alltag. Es muss Ziel eines agilen Unternehmens sein, Geschäftsmodelle schnell anzupassen, benötigte Skills dafür zu identifizieren, und schnell bereitzustellen.

Mit neuen Technologien Reskilling ermöglichen

Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung, maschinelles Lernen und prädiktive Analysen helfen, Skill-Lücken

nicht nur zu erkennen, sondern auch zu schließen, mit dem richtigen Mix von „Build, Buy, or Bot“: durch Personalentwicklung und Lernen, durch externe Talente, oder durch Einsatz von Technologie.

Der erste Schritt besteht darin, sich einen validen Überblick über benötigte und vorhandene Skills im Unternehmen zu verschaffen. Hier unterstützen Machine Learning getriebene Systeme, wie die Skills Cloud von Workday, besser zu verstehen, welche Fähigkeiten es im Unternehmen gibt und wo sie gebraucht werden – und das alles in Echtzeit. Mithilfe des Systems werden Daten zu Mitarbeitern, Rollen, Karrieremöglichkeiten und Lerninhalten in einem Framework zusammengeführt sowie automatisiert ausgewertet, um schneller auf Veränderungen zu reagieren.

Der zweite Schritt betrifft die Personalprozesse: Sie gilt es so zu flexibilisieren und die dazu erforderlichen modernen HR-Tools zur Verfügung zu stellen, die dynamisch genug sind, Mitarbeiter schnell genau dort einzusetzen, wo sie gebraucht werden. Das bedeutet aber auch, es ihnen zu ermöglichen, den eigenen Karriereweg mitzubestimmen, und sich diejenigen Fähigkeiten anzueignen und zu erweitern, die fehlen – in Gestalt eines lebenslangen Lernprozesses. Dazu gehören Schlüsselfähigkeiten, wie Selbstmanagement, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationskompetenzen, genauso wie Skills im Umgang mit neuen Technologien.

Genau die Technologien, die die ökonomischen Umbrüche und den Wandel der Arbeitswelt treiben, helfen auf der anderen Seite auch beim Umgang mit den sich daraus ergebenden Herausforderungen – es besteht also kein Grund, sie als Bedrohung einzustufen.

Denn zum einen ist technologische Unterstützung für die Analyse, für ein Verständnis der Zusammenhänge, und eine Datenauswertung unverzichtbar: Echtzeitanalysen und Augmented Analytics unterstützen heute schon zahlreiche Schlüsselaufgaben innerhalb der Human Resources. Angefangen bei der Personalentwicklung über Diversity-Initiativen, Recruiting, Talent- und Performance-Management. Augmented Analytics automatisieren die Datenanalyse und helfen dabei, wichtige Erkenntnisse und Zusammenhänge in verlässliche Handlungsempfehlungen zu übertragen. Unternehmen werden so schneller in die Lage versetzt, wichtige Trends nicht nur früh zu erkennen, sondern auch adäquat darauf zu reagieren.

Die Autorin



Foto: Workday

Daniela Porr, Senior Product Marketing Manager bei Workday, ist seit Anfang 2016 bei Workday für das Produkt Marketing zuständig. Sie blickt auf 15 Jahre Erfahrung in Personalarbeit und HR-Technologie zurück: Ursprünglich auf HR-Seite in der Personal- und Organisationsentwicklung, spezialisierte sie sich zunehmend auf die Einführung und den Betrieb von Skill- und Performance-Software sowie die stimmige Abbildung fachlicher Prozesse – immer mit Blick auf die Kommunikations- und Veränderungsgestaltung. Daniela Porr hat am Kurt Lewin Institut für Psychologie der Fernuniversität Hagen studiert.

ren. Ziel ist es, bessere und schnellere Erkenntnisse in all diesen Bereichen zu schaffen, um basierend darauf Entscheidungen zu treffen und so die strategische Personalarbeit zu unterstützen.

Reskilling als zukunftssicherer Weg aus der Krise

Werden Skill-Angebot und -Nachfrage, Informationen zu jetzigen und zukünftigen Rollen, zu möglichen Karriereschritten und Lernangeboten verknüpft, können Mitarbeiter sich besser zielgerichtet weiterentwickeln. Auch durch die Analyse von Lerninhalten, die Mitarbeiter mit ähnlich gelagerten Fähigkeiten hoch bewertet haben, können Empfehlungen für ein auf den Mitarbeiter zugeschnittenes Trainingsprogramm gestaltet werden. Während immer klarer wird, dass die Corona-Krise die Umbrüche in Wirtschaft und Arbeitswelt beschleunigt und verstärkt, müssen wir schnell handeln, um erfolgreich aus dieser Situation zu lernen und uns auf kommende, noch unvorhersehbare Umbrüche vorzubereiten. Wer Reskilling versteht und in seine Mitarbeiter und in flexible Personalprozesse investiert, wird mit Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit belohnt. ◀



Das Personalwesen der Zukunft

WIR BEFINDEN uns aktuell in außergewöhnlichen Zeiten. Der massive Digitalisierungsschub der letzten Jahre wurde durch das Covid19-Virus beschleunigt und innerhalb kürzester Zeit hat sich unsere Art zu leben und zu arbeiten von Grund auf gewandelt.

Der zuvor eingesetzte Trend zum Homeoffice wurde von heute auf morgen schlagartig Realität und digitale Technologien ermöglichen ein effizientes Arbeiten von zu Hause aus. Die Pandemie hat eine neue Normalität geschaffen, die auch über Covid-19 hinaus Bestand haben wird. So ist das Arbeiten im Homeoffice aktuell die von der Mehrheit der Arbeitnehmer bevorzugte Tätigkeitsform und auch Arbeitgeber zeigen eine noch nie dagewesene Bereitschaft, dieses neue Format aktiv zu gestalten. Die Anpassung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitmodelle sowie die Schaffung eines neuen, flexiblen Arbeitsumfeldes für die Mitarbeitenden sind einige Beispiele dafür, wie sich die Arbeitswelt im Zuge der Pandemie bereits verändert hat. Diese Entwicklung führt dazu, dass die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben durchlässiger wird. Die beiden, zuvor häufig bewusst voneinander abgegrenzten, Bereiche vermischen sich

zunehmend, wodurch sich die Art und Weise, wie wir in Zukunft arbeiten werden, fundamental verändern wird.

Dies hat natürlich direkte Auswirkungen auf das Personalmanagement, für das sich innerhalb dieser neuen Normalität ebenfalls neuartige Herausforderungen entwickeln werden. Diese gilt es als Chance zur Veränderung zu verstehen und sie proaktiv anzugehen, um frühzeitig alle Weichen zu stellen, das Personalmanagement erfolgreich in die digitalisierte Zukunft zu führen. Der Schlüssel zum Erfolg basiert dabei auf drei wesentlichen Faktoren, ohne die ein leistungsfähiges und effizientes Arbeiten nicht mehr möglich sein wird. Das Personalmanagement ist schon heute geprägt von:

- mobilen Lösungen
- intelligenten Produkten
- und der digitalen Kommunikation mit den Mitarbeitenden.

Digitale Anwendungen und einfach zu beherrschende Software-Lösungen werden künftig maßgeblich über die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Um die neuartigen Anforderungen des gesell-

schaftlichen Wandels zu erfüllen, wird moderne Technologie allein jedoch nicht mehr ausreichen sein. Vielmehr rücken Nutzen und Werte einer Software in den Mittelpunkt und es gilt, Produkte für die Mitarbeitenden zu schaffen – auch und vor allem im HR-Sektor. Der Trend geht bereits heute dahin, dass Routineaufgaben der HR-Services künftig von den Mitarbeitenden selbst erledigt werden können. Die zuvor zentral gebündelte Personalarbeit wird sich demnach aus der Personalabteilung hinaus und in die einzelnen Unternehmensbereiche hinein verlagern. In Zuge dessen wird sich die grundsätzliche Rolle von HR maßgeblich verändern, hin zu einem der essentiellen Gestaltungsträger in Unternehmen und Verwaltungen – und somit der neuen Arbeitswelt.

Beschleunigt durch die Corona-Pandemie, stehen wir bereits heute vor einer gesellschaftlichen Weichenstellung und so werden die kommenden Monate zeigen, in welche Richtung sich die neue Arbeitswelt weiterentwickeln wird. Wird sie die Menschen motivieren und inspirieren und somit das Zusammenarbeiten noch besser gestalten oder wird das Arbeiten im Homeoffice über kurz oder lang zu einer Vereinsamung der Mitar-

beitenden führen und werden mehr und mehr Jobs durch die zunehmende Robotik und Technisierung verloren gehen? Ganz gleich welches dieser beiden Szenarien eintritt, das Personalmanagement trägt in jedem Fall die Verantwortung, das Unternehmen durch die gravierenden Änderungen der Arbeitsorganisation zu führen und es aktiv dabei zu unterstützen. Diese Aufgabe kann nur dann erfolgreich gelöst werden, wenn das Personalmanagement beginnt, eine gestaltende Rolle anzunehmen und dadurch zu einem der entscheidenden Akteure innerhalb der Transformation zur digitalen Arbeitswelt zu werden. Vor diesem Hintergrund wird sich das bisherige Aufgabenspektrum von HR in drei wesentliche Bereiche aufteilen lassen:

Einerseits die generellen **HR-Services**, welche die standardisierten Abläufe und Dienstleistungen in den Bereichen Personalverwaltung, Vergütung, Zeitmanagement sowie dem Gesundheitsmanagement umfassen. Diese gilt es künftig noch weiter zu automatisieren und mit viel Intelligenz zu optimieren, um die Personalfunktion als anerkannte Dienstleistung im Unternehmen bzw. der Verwaltung zu etablieren. Das Ziel wird es sein, den Mitarbeitenden durch einfach beherrschbare Technologien – Schlagworte sind hier *Click and Run* sowie *Touch and Feel* – personalisierbare Services zur Verfügung zu stellen, mit denen sie Routineaufgaben eigenständig bewältigen können.

Andererseits wird aus der aktuellen Entwicklung eine spezielle Personalarbeit hervorgehen, die insbesondere die drei Themen **Rekrutierung, Talent und**

Kompetenzen abdeckt. Ausgerichtet auf die Besonderheiten der neuen Normalität, wird der Fokus hierbei vor allem auf der individuellen Betreuung der einzelnen Unternehmensbereiche liegen. Mit dem Ziel, das Personalmanagement in die unterschiedlichen Abteilungen hineinzuverlagern, wird die Personalabteilung mithilfe modernster Technologien und intelligenter Algorithmen in der Lage sein, schnell und gezielt auf die besonderen Bedürfnisse der jeweiligen Fachbereiche einzugehen.

Als dritte und wohl wesentlichste Sektion des künftigen Personalwesens werden die Themen **Datenmanagement, Kultur und Technologie** abgedeckt. Diese bilden die grundlegenden Disziplinen der Digitalisierung und werden zum strategischen Schwerpunkt des HR-Managements. Die Kernaufgabe der Personalabteilung wird dabei sein, herauszufinden, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden benötigen, um ihr Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich voranzutreiben. Der Personalabteilung kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, da es in ihrer Verantwortung liegt, mithilfe intelligenter Produkte benötigte Potentiale zu suchen und zu finden und somit maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beizutragen.

Im Kern bedeutet dies, dass die Zukunft von HR sowohl in der Etablierung der Personalabteilung als Gestaltungsträger als auch im aktiven Einsatz der Personalfunktionen für die Mitarbeitenden liegt. Das HR-Management wird somit zur wichtigsten Dienstleistung im Unternehmen bzw. der Verwaltung. Um diese Transformation erfolgreich zu

Der Autor

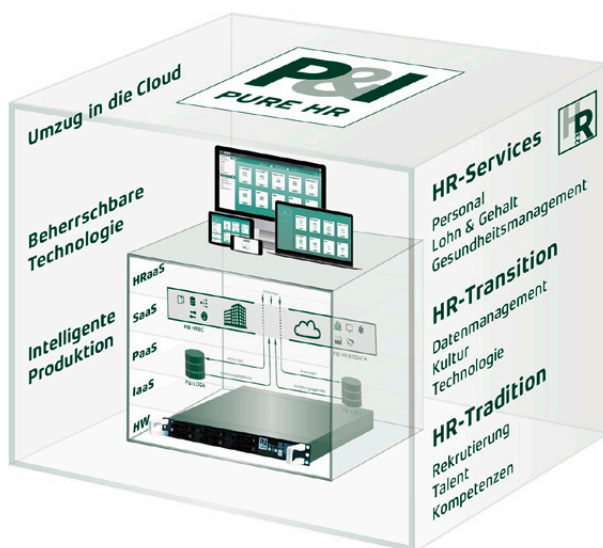


Foto: P&I AG

Vasilios Triadis, CEO P&I AG

meistern und das eigene HR-Management zukunftsfähig zu machen, ist der Wechsel von einer modularen HR-Softwarelösung hin zu einer allumfassenden HR-Plattform unumgänglich. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle notwendigen Funktionalitäten (SaaS) und Services (HRaaS) zur Verfügung stehen und innerhalb des in sich geschlossenen HR-Ökosystems immerzu nutzbar. Usability, Stabilität und Performance auf Benchmark-Niveau werden dadurch gewährleistet. Der richtige Moment zum Handeln ist spätestens mit der Corona-Pandemie gekommen. Um den Anschluss nicht zu verpassen und auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, sollte die Entscheidung für das digitale Personalwesen nicht mehr allzu lange hinausgezögert werden.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Digitalisierung der Geschäftsprozesse sind dabei nur der Anfang. Intelligente Produkte werden eine außergewöhnliche Produktivität sowie eine vollständig digitale Kommunikation mit den Mitarbeitenden schaffen. Einfache, intuitive und anleitende Oberflächen werden innerhalb der mobilen Arbeitswelt zum Standard. Vor Kurzem noch Zukunftsvisionen sind diese, befeuert durch Covid-19, schlagartig zur Realität geworden. Die bereits entstandene neue Normalität wird unser Leben noch weit über die Corona-Pandemie hinaus prägen und den generellen Wandel in den Unternehmen sowie im HR-Management im Speziellen weiter vorantreiben. Diese neuartige Situation bringt Veränderungen unbekannten Ausmaßes mit sich und birgt zugleich die Chance, an ihnen zu wachsen. Es ist an der Zeit, jetzt die Zukunft von HR aktiv zu gestalten. ◀



Die ganzheitliche HR-Plattform P&I LogaAll-in deckt die drei wesentlichen Bereiche des künftigen Personalwesens ab.



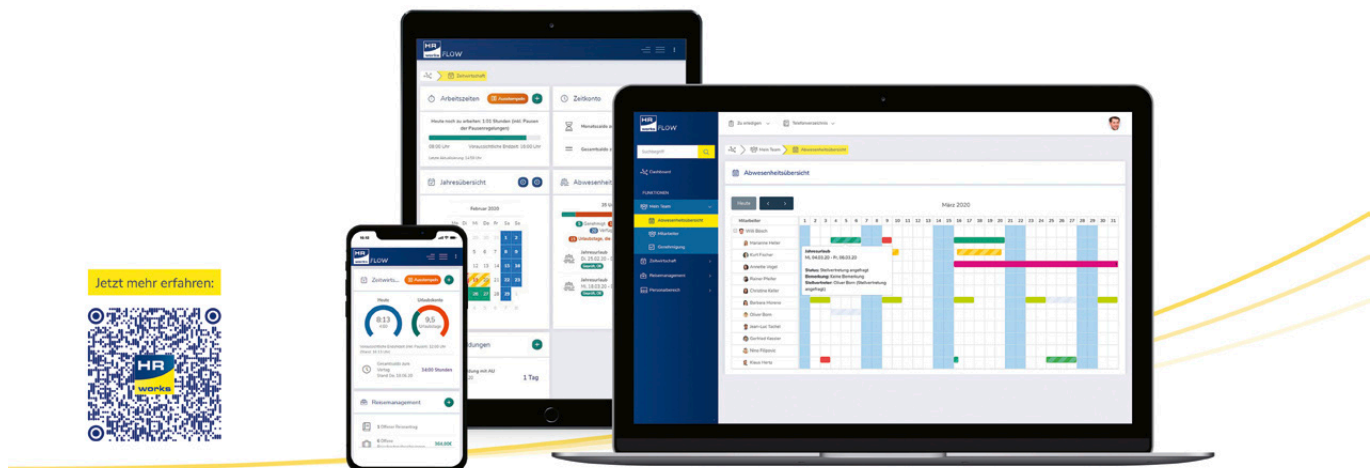
www.softselect.de

Die richtige IT-Strategie ist in Zeiten der digitalen Transformation der Knotenpunkt für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Unternehmensziele. Profitieren Sie von der Expertise aus über 25 Jahren Consulting. Als herstellernerutrales Beratungshaus hat SoftSelect bereits mehr als 4.000 Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von IT-Projekten begleitet.

- ▶ **Prozessanalyse:** Ist-Analyse. Optimierung der Unternehmensprozesse
- ▶ **IT-Konzeption:** Entwicklung einer zukunftsfähigen IT-Strategie
- ▶ **Umsetzung:** Erstellung eines Pflichten- und Lastenheftes
- ▶ **Vertragsanalyse:** Beratungskompetenz mit 25 Jahren Marktkenntnis
- ▶ **Angebotsprüfung:** Kostenbewertung und Vertragsanalyse
- ▶ **Benchmarking:** Eignungsbewertung und Softwarevergleich

Softwareauswahl-Beratung seit 1994





HRworks: Ihr Partner für HR-Digitalisierung

HRworks ist eine webbasierte Anwendung, mit der HR-Prozesse digitalisiert werden. Für Unternehmen bedeutet das eine höhere Transparenz, mehr Zeitersparnis und eine spürbare Kostensenkung. Außerdem können Informationen und Daten mit HRworks schnell und zuverlässig zusammengestellt werden, etwa Auswertungen zu FTE, Betriebszugehörigkeiten oder auch Durchlaufzeiten von Bewerbungen.

Inzwischen arbeiten mehr als 1.800 Unternehmen mit HRworks. Durch eine engmaschige Feedback-Schleife können Kundenwünsche schnell in der Software implementiert werden. Neben dem Hauptstandort in Freiburg im Breisgau gibt es aktuell Niederlassungen in Frankfurt am Main und Berlin.

Die vier Hauptfunktionen

Personalmanagement:

Der komplette Mitarbeiter-Lifecycle in einem Tool – vom Bewerbermanagement über den Onboarding-Prozess bis hin zur Erstellung eines Arbeitszeugnisses. Für Personaler bedeutet das ein Ende von Unordnung und Papierstapeli. Alle wichtigen Informationen stehen für autorisierte Personen immer abrufbereit und erleichtern damit die Arbeit – im Büro und von unterwegs.

Reisemanagement:

In HRworks können Mitarbeiter eine komplette Dienstreise von A bis Z

verwalten. Durch OCR-Technologie werden Belege automatisch erkannt. Aufgrund der Selbstverwaltung der Angestellten, auch Employee Self Service genannt, fällt für Vorgesetzte und Kollegen in der Buchhaltung weniger Arbeit an.

Zeitwirtschaft:

Arbeitszeiten und Abwesenheiten sind mit HRworks perfekt organisierbar. Angefangen von der regulären Zeiterfassung bis zur Erfassung von Projektarbeitszeiten. Darüber hinaus lassen sich Urlaubsanträge, Krankmeldungen und Homeoffice-Tage mithilfe der Software regeln. So behalten Mitarbeiter und Vorgesetzte immer den Überblick.

Corporate Benefits:

Attraktive Arbeitgeber belohnen ihre Mitarbeiter. Etwa zum Geburtstag, zu einem runden Firmenjubiläum oder für gute Leistungen. In HRworks können Vorgesetzte oder Geschäftsführer ihren Mitarbeitern als kleine Anerkennung steuerfreie Gutscheine zukommen lassen. Und auch Mahlzeitenzuschüsse können über die Software gewährt werden.

Kontakt

HRworks GmbH
Waldkircher Str. 28
79106 Freiburg

Telefon: 0049 761 47954-0

Email: info@hrworks.de
Internet: www.hrworks.de



Ein Tool für alle HR-Aufgaben



Für Homeoffice geeignet



Keine versteckten Kosten: 6 € pro Nutzer/Monat



Kundenorientierter Support und Weiterentwicklung



Höchster Datenschutz und DSGVO-konform



Mobiler Zugriff für alle

HR Prozesse digitalisieren mit der HR Software von Persis

HR und Recruiting sind in diesen Tagen besonders gefragt und vor organisatorische Herausforderungen gestellt. Die aktuelle Situation zeigt mehr denn je: digitale Prozesse sind die Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft. Wer jetzt nicht umdenkt, kann die radikale Veränderung der Arbeitswelt nicht mitgehen.

Welchen Beitrag Persis hierzu leisten kann? Wir schaffen reibungslose orts-unabhängige HR Prozesse.

Persis unterstützt seit 1987 Unternehmen bei der Digitalisierung von Personalprozessen. Durch den modularen Aufbau der Software ist es problemlos möglich mit einem Bereich, wie zum Beispiel dem Bewerbermanagement, zu starten und je nach Bedarf zu erweitern. Best Practices und die Erfahrung der vergangenen Jahrzehnte machten die Software besonders nutzerfreundlich und praxisnah.

Für jede Aufgabe das passende Modul

Die Persis Module Bewerbermanagement, Personalmanager, Digitale Personalakte, Personalentwicklung, Weiterbildung und der Ausbildungsmanager (inkl. zugehöriger App) greifen nahtlos ineinander. Das bedeutet für Sie: keine doppelte Datenpflege und ein System für alle Belange. Weiterer Benefit: jedes Feld in Persis ist auswertbar. Sie erstellen somit per Knopfdruck übersichtliche Reports Ihrer gesamten Personalarbeit.

Aus der Praxis: HR-Management mit Persis bei der Kulmbacher Brauerei

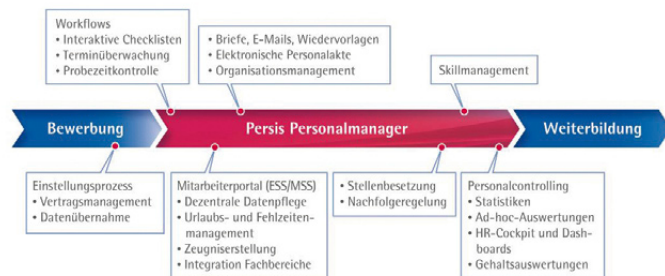
Mit einer Brauerei, deren historische Wurzeln bis ins 14. Jahrhundert zurückreichen, verbinden viele spontan geleb-

te Traditionen und heimatverbundene Bodenständigkeit. Das gilt auch für die Kulmbacher Brauerei AG. Bei diesem erfolgreichen Unternehmen kommen jedoch noch ein gehöriger Schuss Innovationskraft und moderne Managementmethoden hinzu.

Ein Mix, der auch für den HR-Bereich charakteristisch ist und deutlich sichtbar wird. Für über 900 Mitarbeiter unterstützt seit über 20 Jahren Persis die Personalprozesse, wofür die Module Personalmanager, Bewerbermanagement und Weiterbildung zum Einsatz kommen. Für Jürgen Sporer, Teamleiter Implementierung bei Persis, ein tolles Beispiel für eine langfristige Partnerschaft mit Mehrwert: „Wir haben die Kulmbacher Brauerei über all die Jahre kontinuierlich begleitet und gemeinsam daran gearbeitet, dass die Brauereigruppe unser Produkt Persis und seine Möglichkeiten intensiv nutzen und immer weiter an seine veränderten Anforderungen anpassen kann.“

Vielseitige Einsatzmöglichkeiten intelligenter HR-Software

Im Alltag der Personalarbeit ist das Bewerbermanagement Haupttreiber für Effizienz. Florian Kirchner, Leiter Personal und Entwicklung bei der Kulmbacher Brauerei Aktiengesellschaft, sieht die wesentlichen Gründe dafür in der



Anwenderfreundlichkeit von Persis. Die Software sei im Gebrauch intuitiv bedienbar, auch neue User fänden sich sehr schnell zurecht. Das erlaube die Einbindung von Azubis und BA-Studenten, die somit im arbeitsintensiven Recruiting-Prozess große Anteile der Bearbeitung übernehmen könnten.

Die Oberfranken setzen Persis aber auch für sehr individuell eingerichtete Abläufe erfolgreich ein. Das brauereispezifische Thema Freibierverwaltung – auch als Hastrunk bezeichnet – machte ursprünglich sehr viel Arbeit in der administrativen Abwicklung. Seit vielen Jahren läuft es sehr gut und stabil über Persis, was eine erhebliche Zeiteinsparung ermöglichte. Im Personalmanager wird jedem Mitarbeiter sein Kontingent zugeteilt, welches er in einigen der insgesamt rund 180 unternehmenseigenen Getränkemärkten in Anspruch nehmen kann. Die dortigen Daten werden dann wieder zurückgespielt und in Persis dokumentiert. Eine bestimmt selten benötigte Anwendung, die jedoch zeigt, was möglich ist durch die hohe Flexibilität der Softwarearchitektur für individuelle Anpassungen

So bildet die Kulmbacher Brauerei auch die Verwaltung von Leihgaben und ca. 200 Dienstfahrzeugen über Persis ab. Automatismen wie rechtzeitige Erinnerungen an den Auslauf von Leasingverträgen machen es ganz einfach. Ein weiteres Beispiel ist der Datenaustausch zwischen dem Personalmanager und der E-Learning-Software eines Drittanbieters. Stammdaten kommen von Persis, Bildungshistorien fließen zur Dokumentation.

Kontakt

Persis GmbH
Theodor-Heuss-Straße 5
89518 Heidenheim
Telefon: +49 7321 9884-0
E-Mail: kontakt@persis.de
Web: www.persis.de



Produktübersicht

Quelle: Angaben der Hersteller www.softselect.de SoftSelect GmbH (Stand: 01.10.2020) Produkt Anbieter		Anbieter			Anwendungsgebiete											Betrieb			Zielgruppe				
		Anzahl der Installationen in DACH (Produkt)	Hersteller / Vertriebspartner (H / VP)	Outsourcing (BPO) wird angeboten	Archivierung / Dokumenten Management System (DMS)	Bewerbermanagement/ Recruiting	E-Learning	Employee Self Service / Mitarbeiterportal	Personalabrechnung	Personal-Controlling	Personalensatzplanung	Personalentwicklung/Skill- und Kompetenzmanagement	Personal-Management	Talent Management	Zeitarbeit	Inhouse-Betrieb möglich	ASP / Hosting-Betrieb wird angeboten	SaaS wird angeboten (webbasiert, kein RDP)	Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitern	Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern	Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern	Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
100 Worte Sprachanalyse GmbH	Competence-Monitor	2	H	X	X	•	X	X	X	X	•	•	•	•	X	•	•	•	X	X	•	•	•
aconso AG	aconso nubea HR-Dokumentenbox	20	H	•	•	X	X	•	•	X	X	X	•	X	X	•	•	•	X	X	•	•	•
aconso AG	aconso Digitale Personalakte	> 100	H	•	•	X	X	X	X	X	X	•	•	X	X	•	•	•	X	X	X	•	•
adata Software GmbH	adata Personalwesen	> 1000	H	•	•	•	X	X	•	•	X	X	•	•	•	•	X	X	•	•	•	•	•
ADP Employer Services GmbH	ADP Personalsoftware	7000	H	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG	Agenda Personalwesen	8000	H	X	•	X	X	•	•	•	X	X	•	X	X	•	•	•	•	•	•	•	•
AplusAG.CH SA	A+ BusinessMaker	74	H	X	•	X	X	•	•	•	•	X	•	X	•	•	X	X	•	•	•	•	•
Asseco Solutions AG	APplus	1000	VP	X	•	•	X	•	•	•	•	X	•	X	•	•	X	•	•	•	•	•	•
ATOSS Software AG	ATOSS Staff Efficiency Suite	6500	H	X	X	X	X	•	X	•	•	•	•	X	•	•	•	•	X	X	X	•	•
ATOSS Software AG	ATOSS Time Control	1900	H	X	X	X	X	•	X	X	•	X	X	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•
AZS System AG	Time 3010	1500	H	•	KA	KA	KA	•	KA	KA	KA	KA	KA	KA	•	•	•	•	KA	KA	KA	KA	KA
Bader&Jene Software-Ingenieurbüro GmbH	askDANTE	200	H	X	X	X	X	•	X	X	•	X	•	X	•	•	X	•	KA	KA	KA	KA	KA
BDE Engineering GmbH	MES-System PROefficient	KA	H	X	KA	KA	KA	•	•	KA	KA	KA	KA	KA	•	•	X	X	•	•	•	•	•
BEGIS GmbH	EDIB® Workflow	300	H	•	•	•	KA	•	•	KA	KA	KA	•	KA	KA	X	•	•	X	X	X	X	•
buero digitale	JOBTOOL.software	KA	H	•	X	•	X	X	X	X	•	X	•	•	X	X	•	•	•	•	•	•	•
clickbits GmbH	clockodo Zeiterfassung	2000	H	X	X	X	X	•	X	X	X	X	X	X	•	X	•	•	•	•	X	X	X
COBUS ConCept GmbH	APplus	KA	VP	X	•	•	X	X	•	•	•	X	•	X	•	•	X	X	•	•	•	•	X
Cornerstone OnDemand	Cornerstone Learning Suite	1700	H	KA	X	•	X	•	X	•	•	•	X	•	X	X	•	•	X	X	X	•	X
Cornerstone OnDemand	Cornerstone Performance Suite	1700	H	KA	X	•	X	•	X	•	•	•	X	•	X	X	•	•	X	X	X	•	X
Cornerstone OnDemand	Cornerstone Recruiting Suite	1700	H	X	X	•	X	•	X	•	•	•	X	•	X	X	•	•	X	X	X	•	X
coveto ATS GmbH	coveto Bewerbermanagement	KA	H	X	•	•	KA	•	KA	KA	KA	KA	•	KA	X	•	•	•	•	•	•	X	X
CRT software	A:Z:E Anwesenheits- und Projektzeiterfassung	200	H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	•	•	X	X	KA	KA	KA	KA	KA
CSB-SYSTEM AG	CSB-System	KA	H	X	•	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
CSS AG	eGECKO Personalwesen	220	H	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	X	•	•	•	•	X	•	•	•	•
d.vinci HR-Systems GmbH	d.vinci Recruitinglösungen	500	H	X	X	•	X	•	X	X	X	X	X	X	X	X	•	•	•	•	•	•	•
DATALINE GmbH & Co. KG	DATALINE Lohnabzug	10000	H	•	•	X	•	X	•	X	X	X	X	X	•	•	X	X	•	•	•	X	X
DATEV eG	Lösungen zur Personalwirtschaft	KA	H	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	X	•	•	X	•	•	•	•	•
Delveo GmbH	Delveo Skill Management Suite	KA	H	KA	X	X	•	X	X	X	X	•	X	•	X	•	KA	KA	•	•	•	•	X

Quelle: Angaben der Hersteller www.softselect.de SoftSelect GmbH (Stand: 01.10.2020)		Anbieter			Anwendungsgebiete										Betrieb			Zielgruppe					
		Anzahl der Installationen in DACH (Produkt)	Hersteller / Vertriebspartner (H / VP)	Outsourcing (BPO) wird angeboten	Archivierung / Dokumenten Management System (DMS)	Bewerbermanagement/ Recruiting	E-Learning	Employee Self Service / Mitarbeiterportal	Personalabrechnung	Personal-Controlling	Personaleinsatzplanung	Personalentwicklung/Skill- und Kompetenzmanagement	Personal-Management	Talent Management	Zeitarwirtschaft	Inhouse-Betrieb möglich	ASP / Hosting-Betrieb wird angeboten	SaaS wird angeboten (webbasiert, kein RDP)	Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitern	Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern	Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern	Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
Produkt	Anbieter																						
digital ZEIT GmbH	AVERO	kA	H	kA	X	X	X	•	X	•	•	X	•	X	•	•	kA	kA	•	•	•	•	•
Dual Education GmbH	Dualoo - Cloud HR für KMU's	250	H	X	•	•	X	•	X	X	X	•	•	•	X	X	•	•	•	•	•	•	•
DVH Software & EDV Consulting GmbH	ALL UNLIMITED Zeiterfassung	kA	H	kA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	•	kA	kA	•	kA	kA	kA	kA	kA
e.bootis ag	e.bootis-ERP/II-Personalwesen	> 100	VP	•	•	X	X	•	•	•	X	X	•	X	•	•	•	•	X	•	•	•	•
ELDICON Systemhaus GmbH	WEST System©	kA	H	X	•	kA	kA	X	•	kA	kA	kA	kA	kA	•	•	X	X	•	•	•	•	X
ERP Novum GmbH	eNventa ERP	1000	VP	•	•	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
EVERYDAY SOFTWARE, S.L.	FactorialHR	40000	H	X	•	X	X	•	•	X	X	X	•	X	•	X	X	•	•	•	•	X	X
evidenz GmbH	evidenz Weiterbildungs-Management	100	H	X	X	X	•	•	X	X	X	•	•	X	X	•	•	•	•	•	•	•	•
firstbird GmbH	Firstbird	10	H	X	X	•	X	•	X	X	X	X	•	•	X	X	•	•	•	•	•	•	•
GDI Ges. für Datentechnik & Informationssysteme mbH	GDI-Lohn & Gehalt	10500	H	X	X	X	X	X	•	X	X	X	X	X	X	•	X	X	•	•	•	•	•
GeCOSoft mbH	GeCOTime® Zeit	1600	H	•	X	kA	X	•	X	X	•	X	X	kA	•	•	•	•	•	•	•	•	•
GFOS mbH	gfos.Workforce	3000	H	•	X	•	X	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	X	X	•	•	•
godesys AG	godesys ERP	650	H	•	•	X	X	•	•	X	•	kA	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•
HANSALOG GmbH & Co. KG	HANSALOG	1000	H	•	•	•	X	•	•	•	X	•	•	•	X	•	•	•	X	X	•	•	•
Haufe Group	Haufe Talent Management	kA	VP	X	X	kA	X	X	X	X	X	X	X	kA	X	X	•	•	X	X	•	•	•
haveldata GmbH	NAPA3 Personalwirtschaft	400	H	•	X	•	X	•	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
HCM4all GmbH	HCM4all - E-Recruiting in der Cloud	kA	H	X	•	•	X	X	X	X	•	kA	•	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•
HENRICHSEN AG	Digitales Personalmanagement in SAP	kA	VP	X	•	•	kA	•	kA	kA	kA	•	•	•	kA	•	•	X	•	•	•	•	•
HR4YOU AG	HR4YOU-TRM	100	H	•	kA	•	•	kA	X	kA	•	•	•	•	kA	X	•	•	•	•	•	•	•
HReCRUITING / dna Gesellschaft für IT Services mbH	HReCRUITING CENTER	35	H	•	X	kA	X	•	X	•	•	kA	•	kA	•	•	•	•	•	•	•	•	•
hrtool24	hrtool24	850	H	•	•	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
HRworks GmbH	HRworks	1500	H	X	X	•	X	•	X	X	X	X	•	X	•	X	•	•	X	•	•	•	•
HS - Hamburger Software GmbH & Co. KG	HS Personalwesen	10000	H	X	•	X	X	X	•	•	•	•	•	•	X	•	X	X	•	•	•	•	•
HS - Hamburger Software GmbH & Co. KG	HS Betriebswirtschaftliche Lösungen	10000	H	X	•	X	X	X	•	X	•	•	•	•	•	•	•	X	•	•	•	•	•
i&k Software GmbH	Reisekostensoftware WinTrip®	900	H	•	X	X	X	X	•	X	X	X	X	X	X	•	•	•	•	•	•	•	•
Infoniqa Deutschland GmbH	Infoniqa ONE HCM	35	H	kA	•	•	•	•	kA	•	•	•	•	•	kA	•	•	•	kA	kA	•	•	•

Produktübersicht

Quelle: Angaben der Hersteller www.softselect.de SoftSelect GmbH (Stand: 01.10.2020) Produkt Anbieter		Anbieter			Anwendungsgebiete											Betrieb			Zielgruppe				
		Anzahl der Installationen in DACH (Produkt)	Hersteller / Vertriebspartner (H / VP)	Outsourcing (BPO) wird angeboten	Archivierung / Dokumenten Management System (DMS)	Bewerbermanagement/ Recruiting	E-Learning	Employee Self Service / Mitarbeiterportal	Personalabrechnung	Personal-Controlling	Personaleinsatzplanung	Personalentwicklung/Skill- und Kompetenzmanagement	Personal-Management	Talent Management	Zeitarbeit	Inhouse-Betrieb möglich	ASP / Hosting-Betrieb wird angeboten	SaaS wird angeboten (webbasiert, kein RDP)	Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitern	Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern	Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern	Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
Infoniqa Deutschland GmbH	Infoniqa ONE Payroll	550	H	●	●	X	X	X	●	●	X	X	X	X	X	●	●	●	X	●	●	●	●
Infoniqa Deutschland GmbH	Infoniqa ONE TIME	300	H	X	X	X	X	●	X	X	●	X	X	X	●	●	●	●	X	X	●	●	●
InVision AG	injixo	kA	H	X	X	X	●	●	X	X	●	X	X	X	●	X	X	●	●	●	●	●	●
IQDoQ GmbH	IQAkte® Personal	27	H	X	●	●	X	●	X	X	X	X	●	X	X	●	●	●	X	●	●	●	●
ISGUS GmbH	ZEUS®	12000	H	●	X	kA	X	●	X	●	●	X	X	kA	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ITSD Consulting GmbH	ACTUS-ExpertenSystem	kA	H	●	kA	kA	kA	●	kA	kA	●	●	kA	●	kA	●	●	●	●	●	●	●	●
ITSD Consulting GmbH	MERIT-ExpertenSystem	kA	H	●	kA	kA	kA	●	kA	kA	kA	●	kA	●	kA	●	●	●	●	●	●	●	●
jacando AG	jacando X	600	H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	●	●	●	●	●	●
jacando AG	jacando Time		H	●	●	●	X	●	X	●	X	●	●	●	X	X	●	●	●	●	●	●	●
jacando AG	jacando HR	kA	H	●	X	●	X	X	X	X	X	X	●	X	X	X	●	●	●	●	●	●	●
Kern AG	Allevo - Controlling mit Excel-Integration in SAP	250	H	X	X	X	X	●	●	●	●	●	●	X	●	X	X	X	●	●	●	●	●
kiwiHR	kiwiHR	33	H	X	X	X	X	X	X	X	●	X	●	X	X	●	●	●	●	●	●	X	X
Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH	P&I LOGA	120	VP	●	●	●	kA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	X	X	X	●	●	●
Lindau Performance Improvement	CoPI - Cycle of Performance Improvement	15	H	X	X	X	●	X	X	X	X	●	X	●	X	X	X	●	●	●	●	●	●
Lohn & HR GmbH	Haufe Talent Management	1000	VP	●	●	●	X	●	●	●	X	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lohn & HR GmbH	LHR Lohn	kA	H	●	kA	kA	kA	●	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA	●	kA	●	●	●	●	●	●
MACH AG	MACH Personalmanagement	50	H	●	●	kA	●	●	●	●	●	●	●	kA	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maxime Media GmbH	MaximeHR	1200	H	X	X	●	X	●	X	X	X	X	X	●	X	X	●	●	●	●	●	●	●
MEGA Software GmbH	MegaPlus	250	H	●	●	●	X	●	●	●	X	X	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
mesonic software gmbh	WinLine LOHN	1500	H	X	●	X	X	●	●	X	X	X	●	X	●	●	●	●	●	●	●	●	●
milch & zucker Talent Acquisition & Talent Management Company AG	BeeSite Recruiting Edition	kA	H	●	X	●	X	●	X	X	●	●	●	●	X	●	●	●	X	X	X	●	●
milch & zucker Talent Acquisition & Talent Management Company AG	BeeSite Global Jobboard	kA	H	●	X	●	X	X	X	X	X	X	●	●	X	X	●	●	X	X	X	X	●
Novaline Informations-technologie GmbH	Personal.One	580	H	X	X	X	X	●	●	X	X	●	●	X	X	X	X	X	●	●	●	●	●
On-apply GmbH	onapply - Anzeigenschaltung und Bewerbermanagement	600	H	X	X	●	X	X	X	X	X	X	●	X	X	X	X	●	●	●	●	●	●
P&I Personal & Informatik AG	P&I LogaAll-in	kA	H	●	●	●	kA	●	●	●	●	●	●	●	●	kA	●	●	X	●	●	●	●

Quelle: Angaben der Hersteller www.softselect.de SoftSelect GmbH (Stand: 01.10.2020)		Anbieter			Anwendungsgebiete											Betrieb			Zielgruppe				
		Anzahl der Installationen in DACH (Produkt)	Hersteller / Vertriebspartner (H / VP)	Outsourcing (BPO) wird angeboten	Archivierung / Dokumenten Management System (DMS)	Bewerbermanagement/ Recruiting	E-Learning	Employee Self Service / Mitarbeiterportal	Personalabrechnung	Personal-Controlling	Personaleinsatzplanung	Personalentwicklung/Skill- und Kompetenzmanagement	Personal-Management	Talent Management	Zeitwirtschaft	Inhouse-Betrieb möglich	ASP / Hosting-Betrieb wird angeboten	SaaS wird angeboten (webbasiert, kein RDP)	Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitern	Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern	Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern	Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
Produkt	Anbieter																						
P&I Personal & Informatik AG	P&I+	kA	H	kA	kA	kA	X	•	•	•	•	kA	•	kA	•	•	kA	kA	X	X	X	•	•
perbit Software GmbH	perbit.insight	450	H	X	•	•	X	•	X	•	X	•	•	•	X	•	•	•	X	X	•	•	•
Persis GmbH	Persis	1000	H	•	•	•	X	•	X	•	X	•	•	•	X	•	•	•	X	•	•	•	•
Personio GmbH	Personio. Das HR-Betriebssystem.	2000	H	X	•	•	X	•	•	X	X	•	•	X	X	X	•	•	•	•	•	•	•
perview systems gmbh	perview Talent Management Suite	kA	H	X	kA	•	•	•	kA	kA	kA	•	•	•	kA	•	•	•	kA	kA	•	•	•
p-manent consulting GmbH	Zest	30	VP	•	X	X	X	X	X	X	X	•	X	•	X	X	X	•	kA	kA	kA	kA	kA
Prescreen International GmbH	Prescreen	250	H	X	X	•	X	X	X	X	X	X	X	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•
prevero Group	prevero Personalcontrolling	kA	H	kA	X	•	X	•	kA	•	•	kA	•	•	X	•	•	•	X	X	•	•	•
proALPHA Business Solutions GmbH	proALPHA ERP	1500	H	•	•	•	X	X	•	•	•	X	•	X	•	•	X	X	•	•	•	•	•
Ramsauer & Stürmer Software GmbH	rs2 von Ramsauer & Stürmer Business Software	30	H	X	•	X	X	•	•	•	•	X	•	X	•	•	X	X	•	•	•	•	•
rexx systems GmbH	rexx HR Software	400	H	•	•	•	X	•	X	•	X	•	•	•	•	•	•	X	•	•	•	•	•
rexx systems GmbH	rexx Enterprise Recruitment - Bewerbermanagement	400	H	•	•	•	X	X	X	X	X	X	X	X	X	•	•	•	X	•	•	•	•
rexx systems GmbH	Talent Management	100	H	X	•	•	•	•	X	•	X	•	•	•	•	•	•	X	X	•	•	•	•
Saba Lumesse	Lumesse ETWeb	359	H	X	X	•	•	•	X	•	•	•	•	•	X	•	•	•	•	•	•	•	•
Saba Lumesse	Saba Lumesse TalentLink	15	H	•	•	kA	X	•	X	X	X	X	•	kA	X	X	•	•	•	•	•	•	•
Sage bäurer GmbH	Sage Business Cloud People	kA	H	X	kA	•	kA	•	kA	•	kA	•	•	•	kA	•	kA	•	kA	kA	kA	•	•
Sage GmbH	Sage Payroll Service	kA	H	•	X	kA	X	•	•	•	X	kA	X	kA	X	•	•	•	•	•	•	•	•
SAP Deutschland SE & Co. KG	SAP SuccessFactors	3500	H	X	X	•	•	•	•	X	X	•	•	•	•	X	X	•	•	•	•	•	•
SAP Deutschland SE & Co. KG	SAP ERP Human Capital Management	16000	H	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	X	X	•	•	•	•
SD Worx GmbH	ACCURAT HCM	1250	H	•	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA	X	•	•	kA	kA	kA	kA	kA
SD Worx GmbH	fidelis.Personal	828	H	•	•	kA	•	•	•	•	•	•	•	kA	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Smartbridge AG	Staffcloud	kA	kA	kA	kA	•	kA	•	kA	kA	kA	kA	kA	kA	•	kA	kA	•	•	•	•	•	•
SoftDeCC Software GmbH	TCmanager® LMS	120	H	X	X	X	•	•	X	X	X	•	X	•	X	•	•	•	X	•	•	•	•
SoftDeCC Software GmbH	TCmanager® Seminarverwaltung	100	H	X	X	X	•	•	X	X	X	•	X	X	X	•	•	•	X	•	•	•	•
softgarden e-recruiting GmbH	softgarden	kA	H	X	kA	•	X	kA	X	X	X	kA	X	kA	X	kA	kA	•	•	•	•	•	•
Software4You Planungssysteme GmbH	4PLAN HR	150	H	•	X	X	X	•	X	•	•	X	•	X	X	•	•	•	X	X	•	•	•

Produktübersicht

Quelle: Angaben der Hersteller www.softselect.de SoftSelect GmbH (Stand: 01.10.2020)		Anbieter			Anwendungsgebiete												Betrieb			Zielgruppe				
		Anzahl der Installationen in DACH (Produkt)	Hersteller / Vertriebspartner (H / VP)	Outsourcing (BPO) wird angeboten	Archivierung / Dokumenten Management System (DMS)	Bewerbermanagement/ Recruiting	E-Learning	Employee Self Service / Mitarbeiterportal	Personalabrechnung	Personal-Controlling	Personaleinsatzplanung	Personalentwicklung/Skill- und Kompetenzmanagement	Personal-Management	Talent Management	Zeitwirtschaft	Inhouse-Betrieb möglich	ASP / Hosting-Betrieb wird angeboten	SaaS wird angeboten (webbasiert, kein RDP)	Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitern	Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern	Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern	Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern	
Produkt	Anbieter																							
Soon-Systems GmbH	Soon-Community	50	H	●	●	✗	●	✗	✗	✗	✗	✗	●	●	✗	●	●	✗	●	●	●	●	●	
Soon-Systems GmbH	Personalentwicklungsmatrix	1	H	●	✗	✗	✗	●	✗	●	✗	●	✗	✗	✗	●	✗	●	●	●	●	●	●	
Soon-Systems GmbH	Soon-Trainer	30	H	✗	✗	✗	●	✗	✗	✗	✗	●	●	✗	✗	●	●	●	✗	●	●	●	●	
Sopra HR Software GmbH	HRa Suite	ca 100	H	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	✗	✗	✗	●	●	
SP_Data GmbH & Co. KG	SP_Data HR	KA	VP	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	✗	✗	●	●	●	●	
SP_Data GmbH & Co. KG	SP_Data HRM	1300	H	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	✗	✗	●	●	●	●	
Sta*Ware EDV Beratung GmbH	Sta*Ware BusinessNavigator	35	H	KA	KA	KA	KA	●	KA	KA	KA	KA	●	KA	●	●	KA	KA	●	●	●	●	KA	
SUMMIT IT CONSULT GmbH	HR Entgelt	1000	H	●	●	●	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Talentsoft GmbH	Talentsoft Talentmanagement-Suite	1500	H	●	✗	●	●	●	✗	✗	✗	●	●	●	✗	✗	●	●	✗	●	●	●	●	
time4you GmbH	IBT SERVER-Software	60	H	✗	✗	KA	●	●	✗	✗	✗	●	●	KA	✗	●	●	●	✗	●	●	●	●	
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH	tisoware.ZEIT	2300	H	✗	✗	●	●	●	●	●	●	✗	●	●	●	●	✗	●	●	●	●	●	●	
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH	tisoware.WEB	2100	H	✗	✗	✗	✗	●	✗	✗	●	✗	✗	✗	●	●	✗	✗	●	●	●	●	●	
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH	tisoware.PEP	1100	H	✗	✗	✗	✗	●	✗	●	●	✗	●	✗	●	●	✗	✗	●	●	●	●	●	
TOPIX Business Software AG	TOPIX - ERP	3000	H	✗	●	●	✗	●	●	●	●	✗	●	✗	●	●	●	✗	●	●	●	●	●	
Unirez GmbH	P&I LOGA / LOGA3	3500	VP	●	●	●	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
VEDA GmbH	VEDA HR Entgelt	600	H	●	✗	✗	✗	✗	●	●	✗	✗	✗	✗	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	
VEDA GmbH	VEDA Horizon	KA	H	●	●	●	●	●	●	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
VEDA GmbH	VEDA HR Zeit	1800	KA	●	✗	KA	✗	●	●	●	●	✗	●	KA	●	KA	●	KA	●	●	●	●	●	
VRG HR GmbH	SAP ERP HCM®	400	VP	●	●	KA	✗	●	●	●	●	●	●	KA	●	●	●	✗	✗	✗	●	●	●	
XBA Software AG	XBA Personalwesen	350	H	✗	✗	✗	✗	✗	●	✗	✗	✗	●	✗	✗	●	✗	✗	●	●	●	●	●	
YooniQ solutions GmbH (Unatrix)	Unatrix - Eine Plattform für Recruiting und Vertrieb	KA	H	KA	●	●	✗	●	✗	✗	●	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
ZOLL & COMPANY	ePAYSLIP®	10	VP	●	●	✗	✗	●	●	✗	✗	●	●	✗	✗	●	●	●	●	●	●	●	●	

Ihr Partner für Business Solutions

Immer aktuell informiert sein
mit dem **Newsletter** des

isreport
● Online und Guides

Kostenloser Newsletter des *is report*:
<http://www.isreport.de/>

Informationsplattform zu:

- Business Intelligence
- Enterprise Resource Planning
- Mobile Lösungen
- Dokumentenmanagement
- Anwendungen mit SAP
- IT-Strategie
- Trends & Analysen
- Cloud Computing

Aktuelle Studien und **Anbieterübersichten**
finden Sie in unserem Web-Shop unter:
www.isreport.de/shop

Ihr Partner für Business Solutions

Lösungen erhalten Sie mit
einem Abonnement der Fachzeitschrift

isreport
Online und Guides



Informationsplattform zu:

- Business Intelligence
- Enterprise Resource Planning
- Kundenmanagement
- Mobile Lösungen
- Dokumentenmanagement
- Anwendungen mit SAP
- IT-Strategie
- Trends & Analysen
- Cloud Computing



Probe-Abonnement

Mit einem Probe-Abonnement erhalten Sie zwei aufeinander folgende Ausgaben des *is report* **kostenfrei** zugeschickt. Zusätzlich steht Ihnen natürlich die Online-Präsenz www.isreport.de zur Verfügung. Sie können auf alle hochwertigen Inhalte des Online-Archivs mit allen Fachbeiträgen zugreifen.

Jahres-Abonnement

Im Jahres-Abonnement bekommen Sie alle Ausgaben des *is report* geliefert. Zusätzlich erhalten Sie alle Sonderhefte der Fachzeitschrift *is report* per Post automatisch zugesandt. Auch hier steht Ihnen natürlich unsere Informationsseite www.isreport.de begleitend zur Verfügung.

Preis: 59 Euro (inkl. MwSt.)

Gleich ordern über www.isreport.de