

# Digitalisierung im Human Resource Management - Chancen und Herausforderungen

## Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Garz



Vorname: Jennifer



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 17. Juli 2018

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abstrakt	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen/Stand der Forschung	2
2.1 Der Fortschritt der Digitalisierung	2
2.2 Grundlagen des Human Resource Management	5
2.3 Digitalisierung im Human Resource Management	6
2.4 Die besondere Stellung des Recruitings	11
3. Methodisches Vorgehen	15
3.1 Beschreibung der Grundlagen zur Fallstudie	15
3.2 Qualitative Forschung	16
3.3 Datenerhebung	17
3.4 Datenauswertung	20
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	22
5. Limitationen und zukünftige Forschung	32
6. Fazit	35
Literaturverzeichnis	VI
Anhang	XI

## 1. Einleitung

Digitalisierung und Industrie 4.0 gehören zu den wichtigsten Themen der heutigen Zeit (vgl. Mertens, Barbian und Baier 2018, S. 35). Die Digitalisierung beschränkt sich nicht nur auf vereinzelte Sektoren, sondern das gesamte Arbeits- und Lebensumfeld ist im Umbruch. Mit der Hilfe von digitaler Technik werden heute praktisch alle Bereiche technisch gesteuert, die für Wirtschaft und Wissenschaft sowie das öffentliche und private Leben von Bedeutung sind (vgl. Neugebauer 2018, S. 4 f.). Dabei geht es vor allem um neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) sowie die daraus entwickelten neuen Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Tools. Besonders für Unternehmen ist die digitale Technik ein wichtiger Teil der gesamten Unternehmensstrategie und bildet die Schlüsselfunktion in Bezug auf die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit (vgl. Rump und Eilers 2017, S. 5; Vogt 2017).

Die Digitalisierung führt zudem dazu, dass sich unsere Arbeitswelt verändert. Zum einen wird die menschliche Arbeitskraft in vielen Bereichen unwichtiger, zum anderen haben wir die Möglichkeit ortsunabhängig zu arbeiten und die Arbeitszeit flexibel zu gestalten (vgl. Disselhoff 2017). Die Unternehmen gehen davon aus, dass entgegen der Annahme des geringeren Personalbedarfs, sogar mehr Arbeitsplätze geschaffen werden. Dabei wird es sich um neue und hochwertigere Arbeitsplätze handeln, wodurch das Fachwissen des Menschen zu einem knappen Gut wird. In Zukunft sind Fachkräfte im IT-Sektor sowie allgemein technisches Können, Selbstmanagement und Kreativität besonders gefragt (vgl. Wiegel 2017). In Zukunft wird es weiterhin Arbeiten geben, die von Menschen erledigt werden müssen, wie die Pflege, Wartung und Beaufsichtigung von neu eingesetzten Maschinen. Der Anteil der geringqualifizierten Tätigkeiten wird dadurch allerdings abnehmen (vgl. Cassens-Röhring 2017, S. 61).

Die Digitalisierung verändert aus den vorher genannten Gründen, neben der Arbeitswelt, auch die Personalarbeit (vgl. Deller 2017, S. 1). Viele Jahre wurde über die Bedeutung und den Wertbeitrag des HRM diskutiert. Durch aktuelle Themen wie die Digitalisierung und den demografischen Wandel hat sich die Rolle der Unternehmensfunktionen und das Aufgabenfeld des HRM stark geändert (vgl. Weigert, Bruhn und Strenge 2017, S. 323 f.). Zu den veränderten Aufgaben gehört es, den Veränderungsprozess vorzubereiten und zu begleiten, die Arbeitsmodelle zu verändern sowie die Human Resource-Prozesse zu digitalisieren und auf Verbesserungspotenziale zu prüfen (vgl. Scherf 2015). Die Hauptaufgabe im Prozess der digitalen Transformation ist die Vorbereitung der Mitarbeiter des gesamten Unternehmens auf die digitalen Veränderungen (vgl. Bundesverband der Personalmanager und A.T Kearney 2016, S. 6).

Es steht fest, dass die erfolgreichen Unternehmen der heutigen Zeit digitalisiert sind (vgl. Höttges 2016, S. 5). Dennoch zeigen einige Studien, unter anderem eine des Bundesverband der Personalmanager, dass bislang nur in geringem Maße digitale Arbeitsweisen verwendet werden. Gründe dafür sind, dass die digitalen Arbeitsprozesse von den Mitarbeitern und Führungskräften nicht ausreichend akzeptiert werden und die Unternehmen generell eine geringe Reife aufweisen (vgl. Bundesverband der Personalmanager und A.T Kearney 2016, S. 5). Dadurch wird deutlich, dass die Unternehmen und auch das HRM noch ganz am Anfang der Veränderungen stehen (vgl. Strohmeier et al. 2016, S. 29). In den Bereichen Recruiting (Personalbeschaffung) und Personaladministration wird das größte Digitalisierungspotenzial gesehen. Allerdings ist auch hier der aktuelle Stand noch weit von dem erreichbaren Potenzial

entfernt. Das Potenzial liegt in allen HR-Bereichen deutlich über dem aktuell realisierten Zustand (vgl. Kienbaum Institut@ISM 2016).

Generell ist unklar, wie die Möglichkeiten der Digitalisierung angenommen und umgesetzt werden, welche neuen Möglichkeiten in Zukunft dem HRM geboten werden und in wie weit sich neue Technologien entwickeln und einsetzen lassen. Auf Grund dieser Ungewissheit wird sich in der vorliegenden Arbeit mit der Frage beschäftigt, wie und warum sich das HRM durch den Fortschritt der Digitalisierung verändert. Dabei wird sich auf Grund der Relevanz und dem zugesprochenen Potenzial in der vorliegenden Arbeit auf das Recruiting spezifiziert und die Veränderungen, Chancen und Herausforderungen in diesem Bereich genauer betrachtet.

Zu Beginn werden die Hintergründe der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, die theoretischen Grundlagen geschaffen, sowie wichtige Begriffe definiert. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand beschrieben und auf dessen Basis die allgemeine Forschungsfrage abgeleitet. Dabei wird zunächst in das Thema der Digitalisierung allgemein eingeführt, eine Abgrenzung des Begriffes vorgenommen und der Fortschritt in den letzten Jahrzehnten dargestellt. Daraufhin folgt eine Beschreibung des HRM, mit den verschiedenen Aufgabenbereichen und Zielen. Zudem wird die Bedeutung dieses Bereiches für Unternehmen in der heutigen Zeit dargestellt. Darauf aufbauend werden die beiden zuvor beschriebenen Themen verknüpft und die Besonderheit der Digitalisierung im HRM aufgezeigt sowie die daraus resultierenden Veränderungen beschrieben. Die Arbeit wird spezifiziert, indem in Kapitel 2.4 besonders auf das Recruiting im Zusammenhang mit der Digitalisierung eingegangen wird. Hier wird der aktuelle Stand der Forschung aufgezeigt, aktuelle Trends vorgestellt und eine spezifische Forschungsfrage abgeleitet, welche durch die anschließende qualitative Forschung bearbeitet wird. Zu Beginn des 3. Kapitels werden die Grundlagen der betrachteten Fallstudie und im Anschluss das methodische Vorgehen beschrieben. Dabei wird kurz auf die qualitative Forschung allgemein und anschließend auf die Aspekte der Datenerhebung eingegangen. Für diesen Teil wurden leitfadengestützte Interviews mit Personen aus dem Recruitingbereich durchgeführt. Nach der Datenauswertung durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) werden die Ergebnisse in Kapitel 4 dargestellt und in Hinblick auf die spezifische Forschungsfrage diskutiert. Daraufhin folgt eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Arbeit durch die Betrachtung der Limitationen und es werden Anregungen für die zukünftige Forschung gegeben. Im Anschluss wird die Arbeit mit einem Fazit beendet.

## 2. Theoretische Grundlagen/Stand der Forschung

### 2.1 Der Fortschritt der Digitalisierung

Der Begriff „Digitalisierung“ wird in allen Lebensbereichen diskutiert, wobei von viel Potenzial aber auch von Zukunftsängsten gesprochen wird (vgl. Weber und Viehmann 2017, S. 1). Sie leitet aktuell in der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft jede Agenda und hat bereits erheblichen Einfluss genommen. Dabei gibt es zahlreiche Definitionen und als Synonym verwendete Begrifflichkeiten wie „Industrie 4.0“ oder das „Internet der Dinge“ (IdD). Dadurch kommt es zu unterschiedlichen Definitionen des Begriffes sowie gegensätzlichen Zielvorstellungen (vgl. Wolf und Strohschen 2018, S. 57).

zu können. Eine weitere qualitative Forschung kann dabei sinnvoll sein, um neue Eindrücke und Möglichkeiten zu generieren. Eine weitere Möglichkeit wäre, mit den bereits aufgestellten Ergebnissen eine quantitative Forschung durchzuführen, um die aufgestellten Propositionen zu bewerten. Dieses war durch die vorliegende Forschungsmethode nicht möglich und auch nicht Zweck dieser Arbeit. Generell ist bei der Aufstellung der Propositionen auf die Aussagen aus den Interviews und der bestehenden Literatur eingegangen worden. Dabei muss beachtet werden, dass die Ergebnisse nicht ausschließlich durch die Digitalisierung beeinflusst werden, sondern auch noch andere Aspekte dazu beitragen. Da es aber das Ziel dieser Arbeit war, mögliche Veränderungen, Chancen und Herausforderungen zu ermitteln, konnte dies insgesamt durch die gewählte Methodik umgesetzt werden.

## 6. Fazit

Wie bereits am Anfang der Arbeit angeführt, gehört die Digitalisierung und Industrie 4.0 zu den wichtigsten Themen der heutigen Zeit (vgl. Mertens, Barbian und Baier 2018, S. 35). Ein besonderer Aspekt in dieser Hinsicht ist, dass die Digitalisierung auch die Arbeitswelt und die Personalarbeit verändert (vgl. Deller 2017). Dennoch werden bislang nur in geringem Maße digitale Arbeitsweisen im HRM verwendet (vgl. Bundesverband der Personalmanager und A.T Kearney 2016, S. 5). In den Bereichen Recruiting und Personaladministration wird zwar das größte Digitalisierungspotenzial erkannt, allerdings werden auch hier häufig geringe Digitalisierungsgrade ermittelt (vgl. Kienbaum Institut@ISM 2016). Auf Grund der aktuellen Thematik und des prognostizierten hohen Potenzial der Digitalisierung im Recruiting wurde in dieser Arbeit der Frage nach den Veränderungen, Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung im Recruiting nachgegangen. Dafür wurde die qualitative Sozialforschung genutzt und leitfadengestützte Interviews mit Personen aus dem Recruitingbereich geführt. Die Interviews wurden daraufhin mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) zusammengefasst und ausgewertet. Die Ergebnisse beziehen sich auf die acht aufgestellten Kategorien.

Generell haben die Interviews gezeigt, dass alle Befragten viele Vorteile in der Digitalisierung sehen und sie in den Unternehmensalltag gehört. Zudem geht mit der Digitalisierung ein Fachkräftemangel einher. Somit ist es besonders schwierig Fachkräfte zu finden, die bei der Digitalisierung der Unternehmensstrukturen helfen. Auf das HRM bezogen wurden einige Gründe gesammelt, die die Bedeutung der Digitalisierung darstellen und festgestellt, dass in dem Unternehmen der Befragten das Recruiting digitalisierter ist als die Personaladministration. Es wurden einige Aspekte genannt, die die Digitalisierung im Recruiting benötigt, unter anderem die Anpassung des Recruiting-Prozesses an die digitalen Bewerbungen und die Notwendigkeit der Beschleunigung der Prozesse auf Grund des Konkurrenzdrucks. Zudem wurde festgestellt, dass die Digitalisierung einen Einfluss auf den Recruiting-Prozess hat und es dadurch viele neue Tools und Möglichkeiten gibt, um passende Bewerber zu rekrutieren. Im Zusammenhang damit wurde auch eine Veränderung des Tätigkeitsprofils der Recruiter ermittelt. Besonders wurde dabei die neue Aufgabe des Employer Brandings hervorgehoben, da es durch die Digitalisierung immer wichtiger wird das Unternehmen angemessen zu präsentieren und dies bereits auf den Social Media-Plattformen durch den Recruiter beginnt. Außerdem wurde festgestellt, dass es möglich ist, die erste Kontaktaufnahme mit einem Kandidaten komplett automatisiert zu gestalten, wodurch ein Einfluss auf den persönlichen Kontakt zwischen Bewerber und Recruiter entsteht. Eine weitere Veränderung stellt das Verhalten der Bewerber dar, die teilweise weniger Bewerbungen schreiben und sich dafür besser im Internet präsentieren. Der Aufwand, den ein Bewerber für den ersten Kontakt mit einem Unternehmen

betreiben muss ist geringer und auch kostengünstiger, durch die entstandenen zahlreichen digitalen und mobilen Bewerbungsmethoden.

Generell ist es für die Befragten teilweise noch ungewohnt, sich auf die ausschließlich digitalisierte Arbeitsweise einzulassen. Dennoch sehen sie viele positive Aspekte in der Digitalisierung im Recruiting und vermuten, dass sich in Zukunft noch mehr Möglichkeiten ergeben. Sie sind davon überzeugt, dass die Automatisierung ihre Tätigkeiten vereinfachen wird, auch wenn die Umstellung auf beispielsweise Sourcing Algorithmen und Recruiting Bots aktuell noch eine Herausforderung für sie darstellt. Eine klare Grenze der Digitalisierung im Recruiting sehen die Befragten in der Übernahme der Vorstellungsgespräche von Robotern. Sie glauben, dass ihre Funktion erhalten bleibt, da der persönliche Kontakt im Recruiting weiterhin ausschlaggebend sein wird und nicht von einem Roboter abgelöst werden kann.