
HR IM KONTEXT

TRENDS | ERFAHRUNGEN | KNIFFE



HEUTE IM FOKUS: FINANZIELLE HEBEL HR DIGITAL

RECRUITCON
HUMAN RESOURCES EXCELLENCE

EXPERTRY
ORGANIZE YOUR NETWORK

„Die finanziellen Hebel der HR-Digitalisierung sind in Deutschland am größten“

INTERVIEW mit Nikolaus Richter, Mitgründer und Geschäftsführer bei RECRUITCON, zum Thema: Trends, Entwicklungen und finanzielle Möglichkeiten im HR-Bereich

Herr Richter, Sie sind viel im Ausland unterwegs und sind vor kurzem aus London von der Konferenz *Staffing Industry Analysts* zum Thema *Gig Economy* zurück gekommen. Durch Ihre Auslandsaufenthalte bekommen Sie die Bewegungen und Entwicklungen der HR-Landschaft auch in anderen Märkten mit: Wie steht's um Deutschlands HR im internationalen Vergleich?

Nikolaus Richter Das hängt zunächst einmal von der Frage des Blickwinkels ab: meinen Sie mit Blick auf die technologische Entwicklungen in Deutschland, den Umsetzungsgrad von Prozess-Standards oder die Frage nach der Verfügbarkeit von Mitarbeitern in den verschiedenen Industrien?

Vielleicht ausnahmsweise weniger die aktuell oft diskutierte Verfügbarkeit von Mitarbeitern: dass Talente knapp sind, macht sich schon seit einiger Zeit bemerkbar und beschäftigt die Führungsebenen der Republik weithin. Allerdings interessieren uns vielmehr die Mechanismen, mit denen eben jene Führungsetagen auf diesen Notstand im Vergleich zu anderen Märkten, insbesondere in Bezug auf die Technologien, reagieren.

Nikolaus Richter Die Frage nach der Management-Methode ist im Vergleich zur Frage individueller Einzelmaßnahmen bzw. best practices aus meiner Sicht auch fast die spannendere Frage. Bevor ich aber die Frage beantworte, möchte ich vielleicht noch einmal einen halben Schritt zurück gehen, zur Ausgangssituation im Technologiebereich. Allen Märkten gemein ist derzeit, dass sich in jeder Richtung viel bewegt. Fast schon zu viel. Derzeit gibt es kaum einen Prozess, der nicht der Digitalisierung unterworfen ist. Von der Kandidatenansprache angefangen, über Matching-Prozesse, Onboarding,

Mitarbeiterentwicklung, Schulungskonzepte – kaum ein Bereich in dem nicht eine Vielzahl von Systemen mit teilweise unklaren Prozess- und Fähigkeitsgrenzen für Verwirrung sorgen. Da fällt es manchmal selbst als Insider schwer, den Überblick zu behalten.

Auf diese Ausgangssituation setzt Management-Handeln auf. Und hier erleben wir im Vergleich zu anderen Märkten in Deutschland immer wieder, dass oft kein eigentliches Management statt findet. Wechselnde Zuständigkeiten zwischen z.B. dem Personalbereich und dem kaufmännischen bzw. Finanzbereich addieren sich zur technologischen Herausforderung. Komplettiert wird dies dadurch, dass HR in Deutschland immer noch einer Operationalisierung der eigenen Themen hinterher hinkt. Damit einher geht oft ein Bedeutungsverlust in den strategischen Ausrichtungen von mittelständischen wie größeren Firmen. Oftmals ist schlicht unklar, was der finanzielle Impact von Entscheidungen im Personalbereich für ein Unternehmen bedeutet. Also fließt das Thema Personal und der Umgang damit nur unzureichend in eine vorwärts gerichtete Gesamtplanung ein. Das ist in anderen Märkten definitiv anders.

HR in Deutschland, weiß also nicht, wo ihr bzw. ihm der Kopf steht und was man tun soll?

Nikolaus Richter Soweit würde ich dann doch nicht gehen. In anderen Ländern ist man aber tatsächlich mit den Grundlagen ganz klar weiter: Lean-Management-Konzepte und standardisierte Prozesse bilden dort das Fundament, um dann Einzel- oder Gesamtprozesse zu digitalisieren. Man findet in der Regel bereits installierte und gelebte KPI-Systeme mit dazugehörigen Service-Level-Agreements vor, die dann punktueller Verbesserung bzw. Digitalisierung bedürfen. Schließlich wird das Generieren von Wachstum oder das Heben von Effizienzen maßgeblich durch Entscheidungen im Personalbereich begründet, aber selten hergeleitet. Saubere Prozesse und eine stabile Datenbasis sind gut geeignet, finanzielle Effekte von Ausgangssituationen und Entscheidungen zu beziffern. So nimmt man auch automatisch am Gestaltungsprozess von Strategie teil. Da kann man im gesamten HR-Segment bestimmt noch aufholen.

Jetzt ist das mit dem Aufholen so eine Sache: die Talente bleiben aus, die Märkte – nicht nur die Technologien – ändern sich. Stichwort Gig Economy. Wie schafft man es, vor dem Hintergrund dynamischer Arbeitsmarktentwicklungen, noch den Fokus auf Binnenoptimierung in Prozessen und Strukturen zu legen?

Nikolaus Richter Ein bisschen überspitzt gesagt: durch gutes, auf jeden Fall aktives Management! Und auf jeden Fall nicht alleine. Auch hier können wir vom Ausland lernen, dass HR keine Inselfunktion ausübt. Die vorhin erwähnten finanziellen Hebel von HR werden oft aufgrund eben jener fehlenden KPI-Regime noch nicht stark genug beleuchtet. Wenn man z.B. gemeinsam aus Finanz- und Personalsicht auf HR schaut, ergibt sich – insbesondere vor dem Hintergrund von Gig Economy – ein Hebel, der in individuellen Fällen sehr beachtlich ist...

Aber wie groß genau ist der Hebel?

Nikolaus Richter Der Hebel setzt sich zusammen aus dem Optimierungspotenzial im Management von internen HR-Prozessen aber insbesondere auch aus dem Management von HR-Dienstleistern – die ja klassischerweise die Gig Economy abbilden. Der neu eingeführte Begriff „Gig Economy“, der ja gemeinhin einen der Megatrends in der Arbeitswelt definieren soll, der beschreibt ja etwas sperrig auch in Deutschland schon etwas länger vorhandene Beschäftigungsverhältnisse. Letztlich umfaßt Gig Economy – übrigens auch nach dem international allgemeinen Verständnis von *Staffing Industry Analysts* – neben Freelancern, geringfügig und Teilzeit-Beschäftigten auch die Zeitarbeit. Der Gesamtmarkt für alle

Beschäftigungsformen beträgt derzeit weltweit ca. 1.000 Milliarden US Dollar – also eine Billion Dollar – wovon laut SIA global ca. 15% aktiv über Systeme gemanaged werden. Das ist mindestens mal ein guter Proxy für den Umfang von Gig Economy. Der Markt in Deutschland setzt sich aus annähernd 40 Mrd. EUR Ausgaben der Unternehmen für Zeitarbeit zusammen, plus die Ausgaben, die für ca. 5 Millionen Freelancer oder aber auch für die 7,5 Millionen geringfügigen Beschäftigungen in den Unternehmen entstehen. Dazu kommen noch 2,2 Mrd. EUR allein für Personalvermittlungen. Man muss ein bisschen vorsichtig in der Addition mit den Umsätzen bzw. Ausgaben sein, da einzelne Bereiche sich wechselweise überlappen können. Und hier sind wir in Deutschland selbst mit einfachsten Dienstleistungsmodellen noch weit vom globalen Schnitt entfernt. Es gibt nicht einmal eine verlässliche Datenbasis. Und das liegt meines Erachtens – auch nach Rücksprache mit signifikanten Dienstleistern – am bislang geringen realisierten Volumen. Deshalb gilt prinzipiell: Wenn ich mich diesen nennenswerten Ausgaben nicht aus finanzieller Sicht nähere und gleichzeitig nicht die Brücke zur strategischen Personalbedarfsplanung schlage, dann ist die Gefahr groß, von beiden Effekten – Digitalisierung und Arbeitsmarktentwicklung – überrollt zu werden.

„Gig Economy (von englisch Gig für „Auftritt“) bezeichnet einen wachsenden Teil des Arbeitsmarktes, bei dem Aufträge mitunter kurzfristig an unabhängige Selbständige, Freiberufler, geringfügig Beschäftigte oder per Zeitarbeit vergeben werden.

Und was leite ich als Unternehmer jetzt aus diesen Marktdaten daraus für mich in meiner speziellen Branche, in meiner speziellen Situation ab?

Nikolaus Richter Generell bin ich zurückhaltend, was Aussagen zu individuellen Unternehmensmöglichkeiten angeht. Man kann aber sagen, dass beispielsweise in der IT-Branche, wo viel mit Freelancern gearbeitet wird oder allgemeiner, dass in Branchen mit viel Projektgeschäft, umfangreiche Potenziale genutzt werden können. Demgegenüber stehen in Deutschland immer noch traditionell produzierende Unternehmen, die klassischerweise einen hohen Grad an Arbeitnehmerüberlassung nutzen. Auch hier gibt es Potenziale für Prozess- und Automatisierungsoptimierung. Als stark organisch oder auch durch Zukäufe gewachsenes Unternehmen kann ich ohnehin mit neuem digitalen Blick auf HR- oder Einkaufsprozesse starten.

Vielleicht mögen Sie uns noch eine Einschätzung zu den digitalen Systemen selber geben, die uns ja scheinbar überrollen, wie Sie vorhin geschildert haben. Welche spannenden Entwicklungen können wir hier erwarten?

Nikolaus Richter Ein Bereich der bereits – quasi klammheimlich – Einzug gehalten hat, ist die künstliche Intelligenz. Diese kommt heute schon vor allem in Bereichen zum Tragen, in denen wir es mit großen Datenmengen und deren Auswertung zu haben, wie z.B. bei Vendor Management Systemen. Aber auch in der Kommunikation wird künstliche Intelligenz immer wichtiger, das sehen wir bei den verschiedenen Chatbots, die verstärkt die automatisierte Kommunikation mit Bewerbern und Kandidaten übernehmen. In diesen beiden Feldern passiert gerade in Deutschland auch langsam etwas – also da, wo Skaleneffekte in der Kostenreduzierung oder bei der Schaffung von Transparenz realisiert werden können. Oder

eben auch da, wo die Interaktion zwischen Bedarfsträgern und Talenten abgebildet und ausgewertet werden kann.

Die Prognosen, dass Maschinen, Computer oder Bots also bislang von Menschen ausgeübte Tätigkeiten übernehmen und uns damit verdrängen, werden also langsam Wirklichkeit?

Nikolaus Richter Nicht wirklich. Am Ende wird sich in absehbarer Zukunft menschliche Aktion auf die Felder im HR-Bereich konzentrieren, wo Maschinen eben doch nicht eingesetzt werden können: nämlich Vorlieben, Wünsche und zwischenmenschliches Miteinander im Wortsinne „auszuleben“. Die Durchführung von Basiskommunikation zur Abklärung einfacher Sachverhalte, die Wahl der Kommunikationskanäle, Überprüfung von Qualifikationen und Erfahrung: das alles sind Bereiche, die Maschinen zu jeder Tages- und Nachtzeit in verschiedenen Sprachen in beliebiger Bandbreite effizienter erledigen können und sollen.

Haben Sie für uns abschließend noch ein letztes Statement zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und den Auswirkungen auf den Fachkräftemangel. Sehen Sie hier einen Trendwechsel?

Nikolaus Richter Der Einblick in verschiedene Industrien und Dienstleistungsmodelle festigt in mir eher die Überzeugung, dass die demographischen aber auch strukturellen Probleme – z.B. durch einseitig auf das Abitur ausgerichtete Bildungsstrategien – die kurzfristigen wirtschaftlichen Dellen in der Nachfrage nach Arbeitskräften überlagern. Der Mangel an Arbeitskraft wird also nur geringfügig durch die konjunkturelle Eintrübung gemindert. Prozessautomation und Maschinen haben im Moment noch keinen nennenswerten Einfluss auf die aktuellen Bedarfe.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Richter!

Das Interview wurde geführt von Christian Kirchmer, Mitgründer und Geschäftsführer, der EXPERTRY GmbH im Rahmen der zukünftig regelmäßig erscheinenden Inforeihe „HR IM KONTEXT – TRENDS, ERFHRUNGEN & KNIFFE“