

Digitalisierung im HR bei KMU in der Deutschschweiz

ZHAW: Michael Burtscher, Nathalie Junker & Adrian Derungs

professional.ch: Urs Casty & Vanessa Lanter

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**zh
aw**

**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut



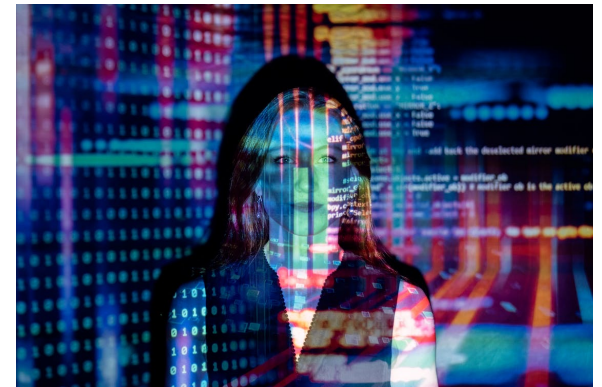
Ausgangslage und Projektbeschreibung

Digitales HR

In der wissenschaftlichen Literatur eher **heterogenes Konzept** (Strohmeier, 2020)

Ausgehend von den **Grundaufgaben des HR** lassen sich **beispielhaft** folgende Aspekte benennen (cf. Johnson & Stone, 2019)

- Digitales **Recruiting: Einsatz von Social Media**, Online-Bewerbungen ("self-service")
- Digitales **Assessment**: Online-Tests, **Videointerviews**, automatisierte Auswertung (z.B. Hickman et al., 2021)
- Digitale PE/**Training**: E-Learning in Weiterbildung, **Gamification** (z.B. Landers, 2019)
- Digitale **Feedback & Performance Management: Big Data** und Algorithmen

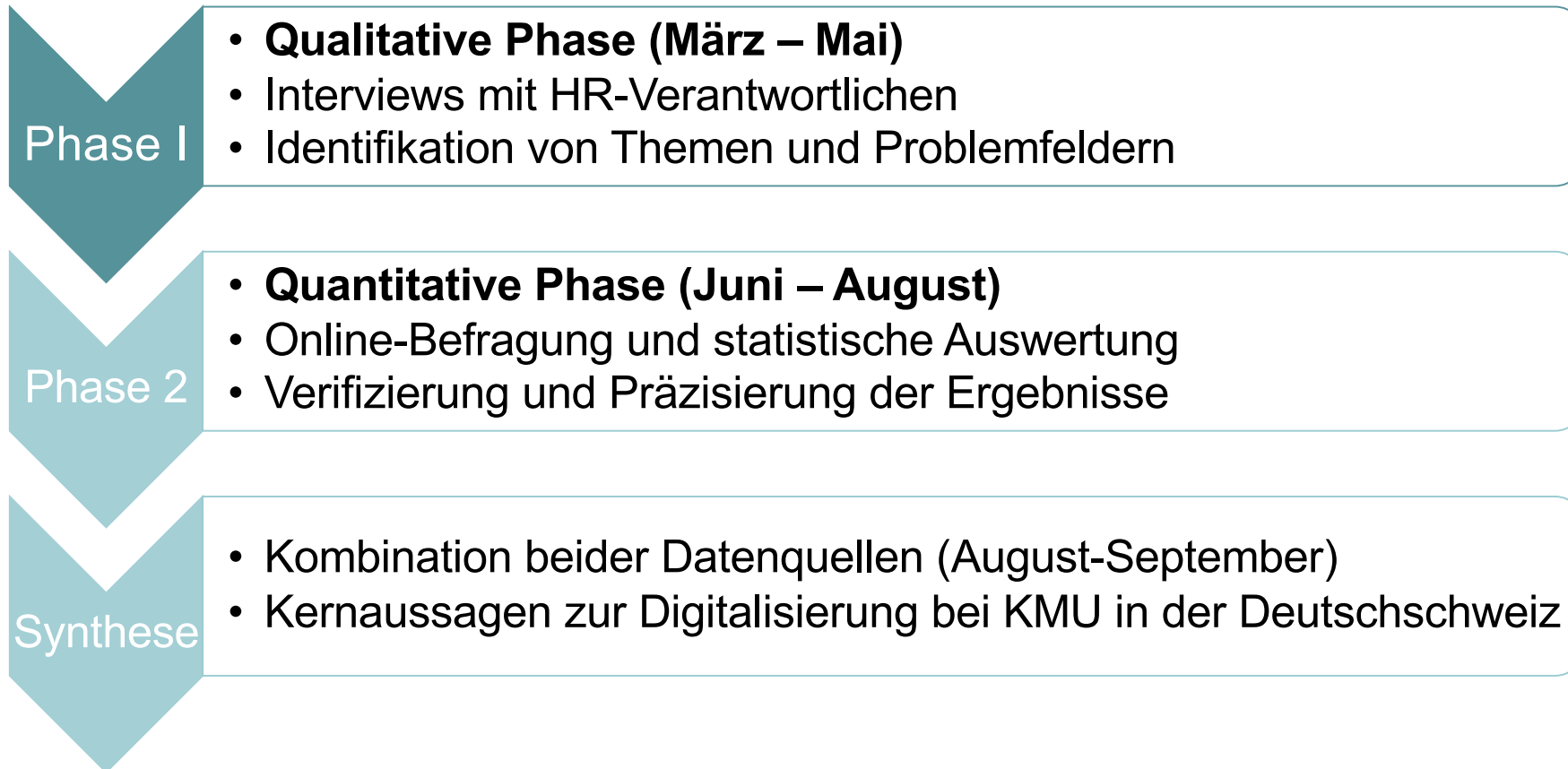


Bildquelle: www.pexels.com

Ausgangslage und Zielsetzung

- **Digitalisierung** hat in die **Praxis** der Personalarbeit Einzug gehalten hat
- **Grosse Unternehmen** verfügen indes über eigene Fachpersonen und Tools für Themen wie "Digital Recruiting" und "Online Assessment".
- Wie aber stellt sich die **Situation** bei **den kleineren und mittleren Unternehmen** (KMU) dar?
- Im Rahmen einer grossangelegten **Studie** soll das Thema Digitalisierung im HR in **Deutschschweizer KMUs** untersucht werden
- **Fragestellungen**: Stand der Digitalisierung, eingesetzte Tools, Treiber & Hindernisse, Unterschiede zwischen Branchen

Projektübersicht: Mixed-Methods-Ansatz



Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**zh
aw**

**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut



Qualitative Phase

Stichprobe und Durchführung

- **Stichprobe:** KMU (= 50-1000 MA) aus Deutschschweiz
- Rekrutierung durch [professional.ch](https://www.professional.ch)
- **Branchen:** Bau, Gesundheit, Gastronomie etc.
- **Interviewpartner:** Leiter/in Personal, HR-Businesspartner, Talent Acquisition Manager, Fachspezialistin HR etc.
- **8 Interviews** wurden im März/April 2022 durchgeführt: 5 online, 3 vor Ort
- Interviews durchgeführt von **Nathalie Junker** und **Adrian Derungs**: MSc-Studierende mit HR-Erfahrung
- **Halbstandardisierte Interviews** anhand eines Leitfadens
- **Dauer** der Interviews zwischen **31 – 56 Minuten**



Bildquelle: www.pexels.com

Auswertung

- Interviews wurden aufgezeichnet (nur Audio) und transkribiert
- Fokus auf **qualitativer, inhaltlicher Auswertung** (vgl. Mayring, 2020): Ziel war die Identifikation zentraler Themen und Problematiken
- Auswertung auf Basis der Transkripte
- Kodierung erfolgte mit der Software MAXQDA (VERBI Software, 2019).
- Codierung mittels **induktivem Code-System**
- Diskussion der initialen Kategorien im Projektteam
- Unabhängige **Doppelkodierung** eines Teils des Materials zu Sicherstellung der **Intercoder-Übereinstimmung**

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**zh
aw**

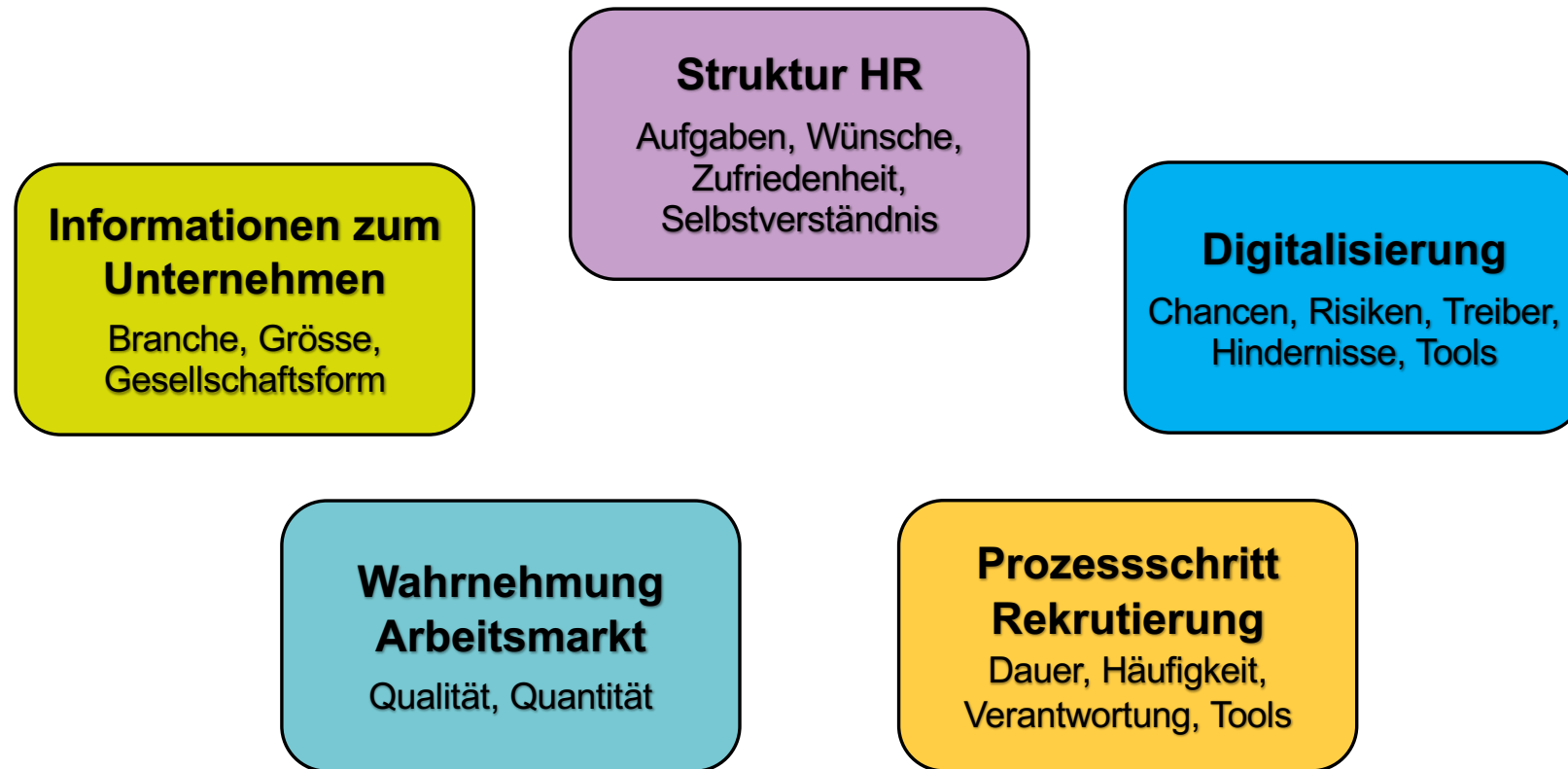
**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut



Ergebnisse der Interviews

Fünf Hauptkategorien



Keine exklusiven Kategorien: z.T. Querverbindungen und Überschneidungen zwischen den Themen

Kategorie: HR-Struktur



Zufriedenheit eher mittel: *"ok, aber es ist auch viel Luft nach oben."*

Selbstverständnis: Für Menschen da sein, Dienstleister, Treiber für Qualität und Innovation, Tempo wichtig (*"Nahe am Markt/an den Leuten", "Arbeitnehmermarkt"*)

Aufgaben: viel Admin, wenig Zeit für anderes

Wünsche: 1) Zeit für den Digitalisierungsprozess
2) Mitarbeitende im Fokus, nicht Admin
3) Erfahrungsaustausch



Bildquelle: www.pexels.com

Kategorie: Digitalisierung

Aktueller Stand: noch am Anfang, Pilotphase: *"noch nicht extrem digitalisiert, aber sehr fest auf dem Weg"*

Stimmung: ältere und konservative MA eher zurückhaltend, sowohl Begeisterung als auch Widerstand, eigene Erfahrungen sehr wichtig

HR als treibende Kraft, aber nicht alleine: IT sehr zentral

Hindernis: Als Hindernis für die Digitalisierung wird oft ein **Zeitmangel** genannt...**nicht ein Budgetmangel**



Pro und Contra Digitalisierung

Chancen / Treiber

Arbeitserleichterung/Vereinfachung:
mehr Flexibilität, besserer Überblick
Effizienz: Zeit einsparen, schnellere
Kommunikation möglich, Homeoffice
möglich

Qualitätssicherung durch Standards

Ressourcen freimachen: Zeit für
spannendere Aufgaben, z.B. PE

Modern sein: *"dass man da wirklich am
Puls der Zeit bleib"*

Ansprechend für potenzielle MA: *"es
kommen Generationen, die ...
ausschliesslich digital unterwegs sind"*

Verlust sozialer Kontakte

Überforderung / Abschreckung / komplexe
Technik

Gefahr des Stellenabbaus

Widerstand der Mitarbeiter

Schnittstellen mit anderen Systemen: *"Wir
haben zu viele Systeme. Für jegliches
Problem gibt es ein System"*

Fehlenden Ressourcen für Einführung

Komplexität und Diversität vieler
Abteilungen

Keine Angebote für KMUs (Zu klein –
unrentabel?)

Rolle des CEO / Inhabers zentral

Risiken / Hindernisse

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**zh
aw**

**Angewandte
Psychologie**

Psychologisches Institut

 **professional.ch**

Fazit und Diskussion

Fazit: Fünf Thesen zur Digitalisierung im HR bei KMU

1. Der Recruiting-Markt verändert sich schnell in Richtung "Arbeitnehmermarkt", «**war for talents**» akzentuiert sich.
2. **Digitales Recruiting** ist notwendig, um die junge Generation anzusprechen.
3. HR sieht in der **Digitalisierung** eine **Chance** zur Effizienzsteigerung und Vereinfachung von Prozessen.
4. Eine Digitalisierung des HR scheitert nicht an den Kosten, sondern an der **fehlenden Zeit** bzw. **Komplexität** der Umsetzung ("Schnittstellen").
5. Mit zunehmender Digitalisierung werden **neue Kompetenzen im HR** notwendig, sodass neue HR-Stellenprofile und Funktionen entstehen.

Limitationen und nächste Schritte

Limitationen

- Nicht-repräsentative Stichprobe (nur 8 Interviews)
- Qualitativ-subjektive Einschätzung

Phase II des Projekts

- Online-Fragebogen startet nächste Woche
- Prüfung der Thesen an grösserer Stichprobe
- Quantifikation von Unterschieden (z.B. zwischen Branchen) und Zusammenhängen (z.B. Digitalisierungsgrad und Einstellung zur Digitalisierung)



Bildquelle: www.pexels.com

Fragen, Kommentare, Anregungen



Herzlichen Dank für ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: Michael Burtscher

burf@zhaw.ch

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/burf/>