



Personal 4.0: Digital gestalten statt analog verwalten

Human Resources nimmt bei der Digitalisierung branchenübergreifend eine Schlüsselrolle ein. Wer die enormen Potenziale hebt, kann die Effizienz deutlich erhöhen. Auch die Attraktivität als Arbeitgeber steigt.

Von Dr. Jörg Gnam, Dr. Gunther Schwarz und Dr. Melanie Oschlies

Über die Autoren

Dr. Jörg Gnamm ist Partner bei Bain & Company in München. Er verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Automobilindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Bereich Industriegüter. Der Ingenieur und promovierte Betriebswirt betreut seine Kunden vor allem bei Wachstumsstrategien, Turnarounds und Potenzialentwicklungsprogrammen. Vor seiner Beratertätigkeit entwickelte Gnamm für die Fraunhofer-Gesellschaft das Konzept der „fraktalen Fabrik“ und setzte dieses in Industrieprojekten um.
joerg.gnamm@bain.com

Dr. Gunther Schwarz ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf. Der promovierte Diplomkaufmann ist ein ausgewiesener Fachmann für den Finanzdienstleistungs- und insbesondere den Versicherungssektor. Zu seinen Schwerpunkten zählen Wachstumsstrategien, organisatorische Transformationen und operative Exzellenz. Seit über 30 Jahren arbeitet Schwarz zudem intensiv branchen- und länderübergreifend an allen wesentlichen Human-Resource-Themen.
gunther.schwarz@bain.com

Dr. Melanie Oschlies ist Managerin bei Bain & Company in Zürich. Die promovierte Betriebswirtin berät Unternehmen speziell im Industriegütersektor sowie im Maschinen- und Anlagenbau. Zu ihren Fachgebieten gehören die Digitalisierung von Backoffice-Funktionen sowie der Bereiche Operations und Produktion. Oschlies ist maßgeblich für die Koordinierung der vorliegenden Studie verantwortlich gewesen.
melanie.oschlies@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-10/18-1000

PERSONAL 4.0

Die Zukunft ist digital

Mitarbeiter kommen oft mit HR in Kontakt



➔ Digitalisierung bringt 4 zentrale Vorteile

- 1.** Akzeptanz für Digitalisierung steigt
- 2.** Mitarbeiterzufriedenheit wächst
- 3.** Attraktivität als Arbeitgeber erhöht sich
- 4.** HR-Effizienz verbessert sich um 20-30%

Was sich schon heute digitalisieren lässt

Personalbeschaffung



Personalplanung & Management



Vergütung, Prämien & sonstige Leistungen



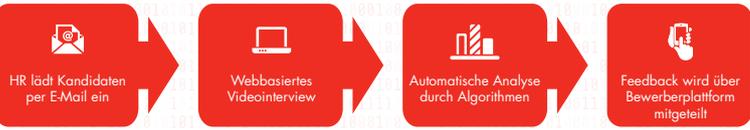
Training & Weiterbildung



Digital



Personal 4.0 am Beispiel schneller und effizienter Bewerberinterviews



Physisch



Anstoß: Human Resources hat eine Schlüsselrolle bei der Digitalisierung

Automatisierte Human-Resource-(HR-)Prozesse können die digitale Kompetenz der Belegschaft entscheidend fördern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern. In der Folge nimmt die HR-Effizienz deutlich zu.

Die digitale Zukunft im Personalwesen hat längst begonnen. Algorithmen können Bewerberunterlagen und Videointerviews auswerten, Softwaretools sind in der Lage, Trainingsmodule an individuelle Bedürfnisse anzupassen oder binnen Sekunden komplexe Schichtpläne zu aktualisieren. Doch was möglich ist, kommt nicht immer sofort zur Anwendung. Tatsächlich herrschen vielerorts in den HR-Abteilungen noch althergebrachte, händische Prozesse vor.

Backoffice muss mitziehen

Personal 1.0 statt 4.0. Nur eher selten standen in den vergangenen Jahren die Verwaltung und damit auch das Personalwesen im Mittelpunkt der Digitalisierung. Vorrangig beschäftigten sich Unternehmen quer durch alle Branchen mit dem Einsatz digitaler Technologien in kundennahen Bereichen und mit der Aufrüstung ihrer IT – beides eine Mammutaufgabe für sich. Doch immer stärker zeigt sich, dass Digitalisierung auf Dauer nur zum Erfolg führt, wenn das Backoffice mitzieht – allen voran der HR-Bereich.

Das hat seinen Grund. Mit kaum einer anderen Abteilung kommen Mitarbeiter so oft in Berührung wie mit HR. Das fängt bei der Bewerbung an und reicht bis hin zur Gehaltsabrechnung. Auch Karriereplanung, Fortbildung oder Arbeitszeitmodelle sind HR-Themen mit hoher Relevanz für jeden Beschäftigten. Durch sie lässt sich nicht zuletzt die digitale Kompetenz eines jeden Einzelnen erhöhen. Wer seine Arbeitszeiten per App planen und ein Seminar auf einem Tablet verfolgen kann, steht auch Veränderungen im engeren Arbeitsumfeld offener gegenüber. Die Praxis zeigt zudem, dass eine gelungene Digitalisierung von HR-Prozessen die Attraktivität als Arbeitgeber und die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Diese Erfahrung haben Per-

Gerade der jungen Generation der Digital Natives sind Bewerbermappen oft fremd und Präsenzseminare halten sie für ein Relikt aus der Vergangenheit.

sonalverantwortliche sowohl von DAX-Konzernen als auch von Unternehmen des gehobenen Mittelstands gemacht. Beide Faktoren sind zentrale Größen in Zeiten des „War for Talents“. Gerade der jungen Generation der Digital Natives sind Bewerbermappen oft fremd und Präsenzseminare halten viele zunehmend für ein Relikt aus der Vergangenheit.

HR-Effizienz kann deutlich steigen

Darüber hinaus wirkt sich der gezielte Einsatz von künstlicher Intelligenz, maschinellem Lernen oder Advanced Analytics positiv auf die Profitabilität aus. Nach Erfahrungen von Bain lässt sich die Effizienz im HR-Bereich um 20 bis 30 Prozent erhöhen – dank vereinfachter und automatisierter Prozesse sowie einer verbesserten Entscheidungsfindung. Welche Reserven hier schlummern, macht schon ein Vergleich der Beschäftigtenzahl pro HR-Mitarbeiter bei deutschen Unternehmen und US-amerikanischen Hightech-Konzernen deutlich. Tatsächlich betreut bei Silicon-Valley-Größen ein einziger Personaler mehr als doppelt so viele Angestellte. Trotzdem haben diese Unternehmen als Arbeitgeber einen guten Ruf. Mehr noch: Die von ihnen gesuchte Klientel schätzt die einfachen und schnellen digitalen Prozesse.



Experteninterview: „Systematische, harte Arbeit“

Wie Dr. Immanuel Hermreck, Personalvorstand bei der Bertelsmann SE & Co. KGaA, die Digitalisierung von HR vorantreibt.

Wann fiel der Startschuss für die HR-Digitalisierung bei Bertelsmann?

Wir beschäftigen uns im gesamten Konzern – insbesondere auch bei HR – seit vielen Jahren mit dem Thema. Einen richtigen Schub hat es vor rund drei Jahren erfahren. Anfangs war aber noch keine Rede davon, alle HR-Prozesse zu digitalisieren. Es ging vielmehr ums digitale Lernen. Wir waren hier ein „Enabler“ der Strategie, zu deren Kernelementen bei Bertelsmann traditionell das Thema Lernen zählt.

Wie kam es dann zu der Ausweitung des Projekts?

Zwei Themen trieben uns an: Wir wollten zum einen mit digitalen Technologien die Effizienz von HR steigern und zum anderen unseren internationalen Talentpool besser steuern. Basierend auf dieser Vision haben wir ein Projekt mit einem Horizont von fünf Jahren aufgesetzt.

Wie ging es weiter?

Wir haben Schritt für Schritt die gesamten Prozesse im Personalbereich digitalisiert und zählen heute zu den Pionieren

beim Einsatz innovativer Technologien im Konzern. Zwei Beispiele: Inzwischen sind rund 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem speziellen Talentsystem erfasst. Wir kennen ihre Stärken, empfehlen gezielt zusätzliche Qualifikationen und führen Talente so wesentlich effizienter an Führungsaufgaben heran. Die digitalen Lernsysteme nutzen mittlerweile sogar rund 100.000 Beschäftigte. Unsere interne Universität ist heute ohne digitale Kurse gar nicht mehr denkbar.

Was war Ihr Erfolgsgeheimnis?

Ich würde nicht von Geheimnis sprechen wollen, sondern von systematischer, harter Arbeit. Für jeden Prozess haben wir ein eigenes Kernteam errichtet, das eine Lösung unter Einbindung weiterer Experten erarbeitet hat. Allein beim Thema Talentmanagement waren weltweit rund 100 Spezialisten involviert. Ganz wichtig war auch die ständige Einbindung des Vorstands, welcher das Projekt mit vollem Einsatz unterstützt und Entscheidungen beschleunigt hat.

Zunehmend nutzen auch deutsche Unternehmen die Vorteile einer digital arbeitenden Personalabteilung. Bei Bertelsmann etwa hat sich HR binnen weniger Jahre von einer eher administrativen Ausrichtung hin zu einem Enabler und Vorreiter der Digitalisierung entwickelt (siehe Interview auf Seite 5). ZF Friedrichshafen hat 20 Kernprozesse im Personalwesen identifiziert und treibt nun deren Digitalisierung mit Hochdruck voran (siehe Interview auf Seite 14). Und ein anderer großer Industriekonzern setzt an einem neuen Standort erstmals vollständig auf digitale Tools (siehe Fallstudie auf Seite 11). Alle Beispiele zeigen: Die Zeit ist reif für Personal 4.0.

„Wir haben Schritt für Schritt die gesamten Prozesse im Personalbereich digitalisiert und zählen heute zu den Pionieren beim Einsatz innovativer Technologien im Konzern.“

Dr. Immanuel Hermreck
Personalvorstand, Bertelsmann SE & Co. KGaA

Vorlage: Welche Chancen digitale Technologien eröffnen

Für nahezu alle HR-Themen gibt es mittlerweile innovative Lösungen. Im Recruiting, Training, beim Personaleinsatz und bei der Vergütung sind Quantensprünge möglich.

Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse. Schritt für Schritt fordert das HR-Portal von den Bewerbern relevante Unterlagen ein. Algorithmen prüfen die Dokumente, schlagen geeignete Kandidaten vor, entwerfen die Einladung für ein Videointerview und blockieren die Kalender der Teilnehmer. Noch während Fach- und Personalabteilung mit dem Kandidaten sprechen, entsteht das Feedback. Die entsprechende Software berücksichtigt auch Mimik, Stimmlage und Ausdrucksfähigkeit und liefert den Interviewern damit eine umfassende Einschätzung, die sie mit ihren eigenen Eindrücken abgleichen können – selbstverständlich unter Berücksichtigung der jeweiligen Datenschutzvorgaben. Durch praktische Übungen auf dem Smartphone vervollständigt sich das Bild. Automatisch kommt eine Shortlist möglicher neuer Mitarbeiter zustande. Nach der Zustimmung der Verantwortlichen wird ein Onlinevertrag samt Anweisungen für die elektronische Signatur und den Personalfragebogen verschickt. Vier Wochen vor Arbeitsbeginn folgt automatisch das digitale Onboarding-Paket.

Digital Natives erwarten digitale HR-Prozesse

Derart schnell, effizient und vor allem digital wie in diesem Beispiel könnten die HR-Prozesse der Zukunft aussehen. Und tatsächlich verfahren Vorreiter heute schon so. Die entsprechenden Tools für alle relevanten Bereiche existieren. Dies sind im Einzelnen:

- Personalbeschaffung
- Training und Weiterbildung
- Personalplanung und Management
- Vergütung, Prämien und sonstige Leistungen

Dort lassen sich bestehende Prozesse digitalisieren und damit effizienter gestalten. Darüber hinaus entsprechen digitale Abläufe den Erwartungen der Digital Natives und zunehmend auch der älteren Arbeitnehmer.

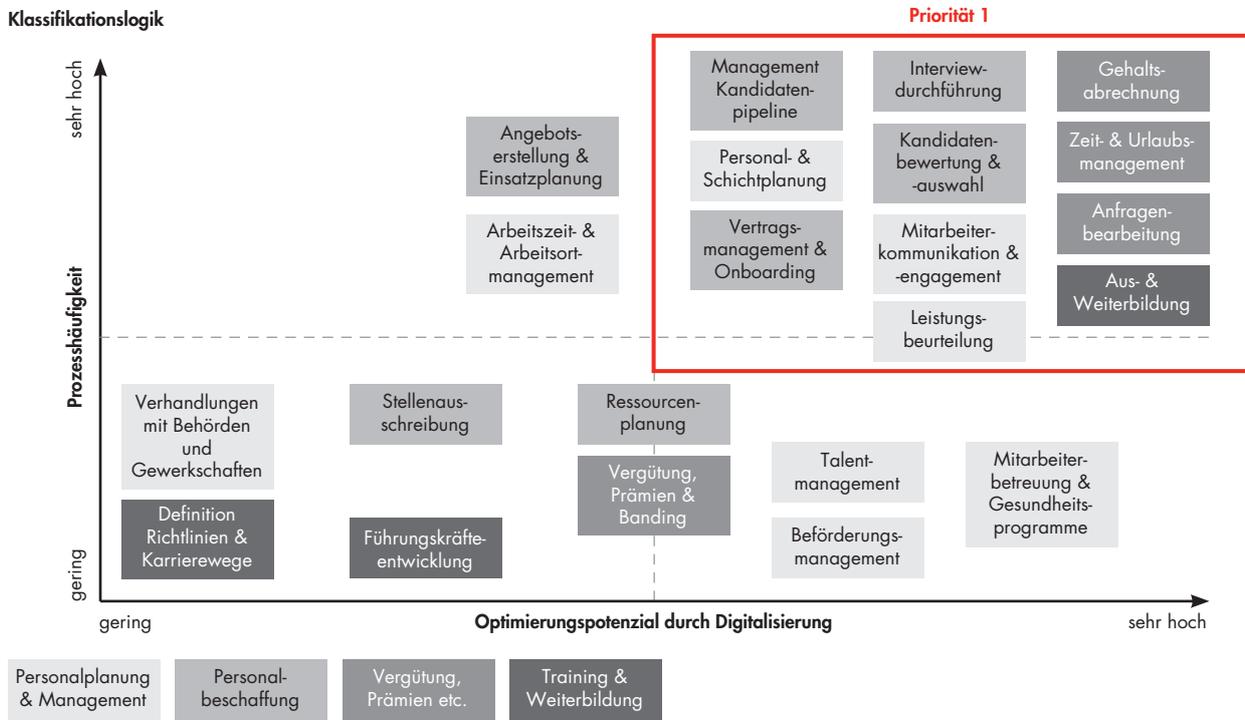
Das Bewerberscreening zählt in der Regel zu den aufwendigsten Prozessen im Personalwesen. Bei begehrten Posten quillt die Mailbox mit Bewerbungsunterlagen unterschiedlichster Qualität über.

Höchste Zeit also für Unternehmen, mit der digitalen Transformation des Personalwesens zu beginnen. Wo es die größten Potenziale gibt, hängt von der Ausgangslage und den spezifischen Bedingungen ab.

Personalbeschaffung: Einfacher, schneller und professioneller Mitarbeiter gewinnen

Das Bewerberscreening zählt in der Regel zu den aufwendigsten Prozessen im Personalwesen. Bei begehrten Posten quillt die Mailbox mit Bewerbungsunterlagen unterschiedlichster Qualität über. Statt diese Dokumente mühsam zu durchforsten, nutzen erste Unternehmen künstliche Intelligenz. So wertet beispielsweise eine Software des US-Start-ups Vettl Lebensläufe automatisch aus und erstellt eine Vorauswahl. Die Algorithmen haken nicht einfach Schlüsselbegriffe ab, sondern erfassen den Kontext und gleichen so Anforderungsprofile mit Tätigkeitsnachweisen ab – eine enorme Arbeitserleichterung und eine gute Möglichkeit, die Vorauswahl zu objektivieren und Voreingenommenheiten auszuschließen. Firmen wie The ChemistryGroup gehen sogar noch einen Schritt weiter und beschreiben die zu erwartende Performance neuer Mitarbeiter in einer ausgeschriebenen Position.

Abbildung 7: Wo die größten Digitalisierungspotenziale bei HR in einem Industriekonzern sind



Quelle: Bain & Company

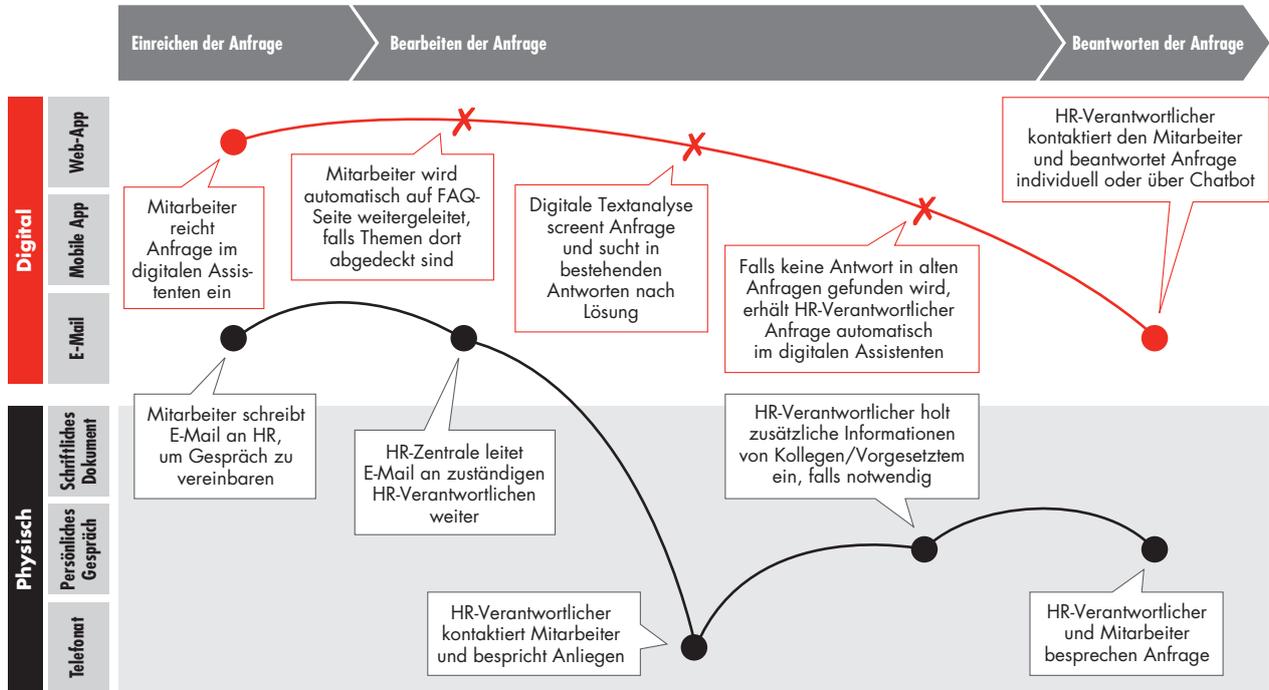
Screening ist nur ein Beispiel für den effizienten Einsatz digitaler Tools im Recruiting. Innovative Lösungen gibt es auch für die Personalbedarfsplanung, die Erstellung von Jobbeschreibungen sowie die Durchführung von Interviews. Der Einsatz von Videotools beispielsweise spart nicht nur Reisekosten, sondern erleichtert es den Unternehmen auch, Bewerbern zeitnah ein umfassendes Feedback zu geben. Das System des US-Anbieters HireVue wertet beispielsweise bis zu 20.000 Merkmale aus. Darüber hinaus können in einer ersten Runde solche Systeme die Gespräche mit potenziellen Kandidaten eigenständig führen und analysieren. Dank künstlicher Intelligenz verbessern sie ihre Fähigkeiten mit jedem Gespräch weiter und entlasten damit die Personalabteilungen. Eine erhebliche Zeitersparnis ergibt sich auch durch den Einsatz von Onboarding-Paketen. Wer bereits auf virtuellem Weg seinen künftigen Arbeitsplatz erkundet und sich digital vorbereitet hat, kommt mit deutlich geringeren Einarbeitungszeiten aus.

Solche innovativen Lösungen finden sich bislang allerdings in nur wenigen Unternehmen. Nichtsdestotrotz läuft kaum noch ein Recruiting ohne digitale Unterstützung ab. Beste Beispiele dafür sind die großen Karrierenetzwerke wie LinkedIn und Xing. DAX-Konzerne nutzen sie ebenso wie Mittelständler, um sich als Arbeitgebermarke zu positionieren und potenzielle Kandidaten anzusprechen. Damit gestaltet HR den Bewerberprozess nun, anstatt ihn wie bisher lediglich zu verwalten. Positiver Nebeneffekt: Das Standing in den Fachabteilungen verbessert sich.

Training und Weiterbildung: Potenziale digital erkennen und fördern

Mitten im Getümmel befinden sich Mitarbeiter, wenn sie in einem der Trainingszentren des US-Einzelhandelsgiganten Walmart eine VR-Brille aufsetzen. So können gerade Neueinsteiger in einer virtuellen Umgebung testen, wie sie sich in herausfordernden Situationen wie dem Black Friday am besten verhalten. Ein Pilotversuch mit einer Software, die zuvor im Ameri-

Abbildung 2: Standardprozess und digitaler Prozess: Anfragenbearbeitung durch HR



Quelle: Bain & Company

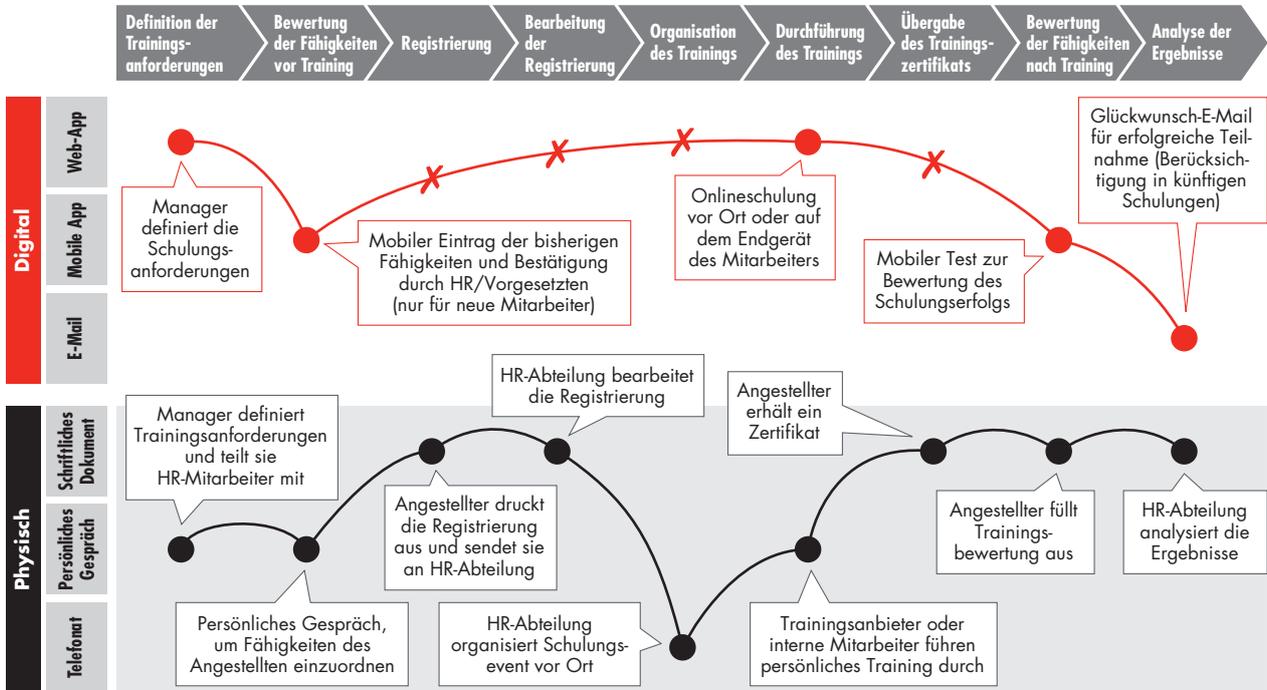
can Football zum Einsatz kam, überzeugte dermaßen, dass jährlich mehr als 140.000 Mitarbeiter in den 200 Trainingszentren des Konzerns Erfahrung mit dieser digitalen Lernform sammeln sollen.

Das Beispiel Walmart zeigt, wie sehr die Digitalisierung die Weiterbildung verändern wird. Das Spektrum reicht von der Identifizierung des Schulungsbedarfs über die Gestaltung von Seminaren bis hin zu deren Steuerung. Noch beschränkt sich der Einsatz virtueller Welten aus Kostengründen weitgehend auf Trainingszentren. Doch andere Technologien haben schon Einzug in die tägliche Arbeitsumgebung gehalten. So lassen sich bereits viele Onlineseminare von jedem Ort aus und zu jeder Zeit bequem per Tablet abrufen. Nun steht der nächste Schritt an. Start-ups wie Easygenerator arbeiten derzeit an der einfachen Erstellung von Fortbildungsmodulen durch Praktiker für Praktiker. Auf sehr effiziente Weise lässt sich so das Wissen Einzelner innerhalb eines Unternehmens teilen.

Die Bereitschaft, sich digital fortzubilden, ist vorhanden. Bei Bertelsmann beispielsweise sind rund 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Onlinelernsystemen registriert.

Die Bereitschaft, sich digital fortzubilden, ist vorhanden. Bei Bertelsmann beispielsweise sind rund 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Onlinelernsystemen registriert. Auch in anderen Unternehmen wird das lebenslange Lernen nach und nach zur Realität. Gaming-Elemente und Videosequenzen können zusätzliche Anreize schaffen, das eigene Know-how unabhängig von Ort und Zeit zu vertiefen.

Abbildung 3: Standardprozess und digitaler Prozess: Schulungsdurchführung und -verwaltung



Quelle: Bain & Company

Personalplanung und -management: Ständig kommunizieren und flexibel planen

Asana, Slack oder Yammer gehören zu denjenigen digitalen Tools, die in immer mehr Unternehmen den Austausch unter Kollegen fördern und so einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Produktivität leisten. Doch es gibt weit mehr Digitalisierungsmöglichkeiten beim Personaleinsatz. Auch bei der Leistungsbeurteilung, bei Entscheidungen über Beförderungen, im Gesundheitsmanagement und bei der Zeitplanung können digitale Tools zum Einsatz kommen. So sind Algorithmen in der Lage, objektiv mögliche Kandidaten für eine Beförderung herauszufiltern. Die zeitliche Beanspruchung von Vorgesetzten und HR-Mitarbeitern sinkt.

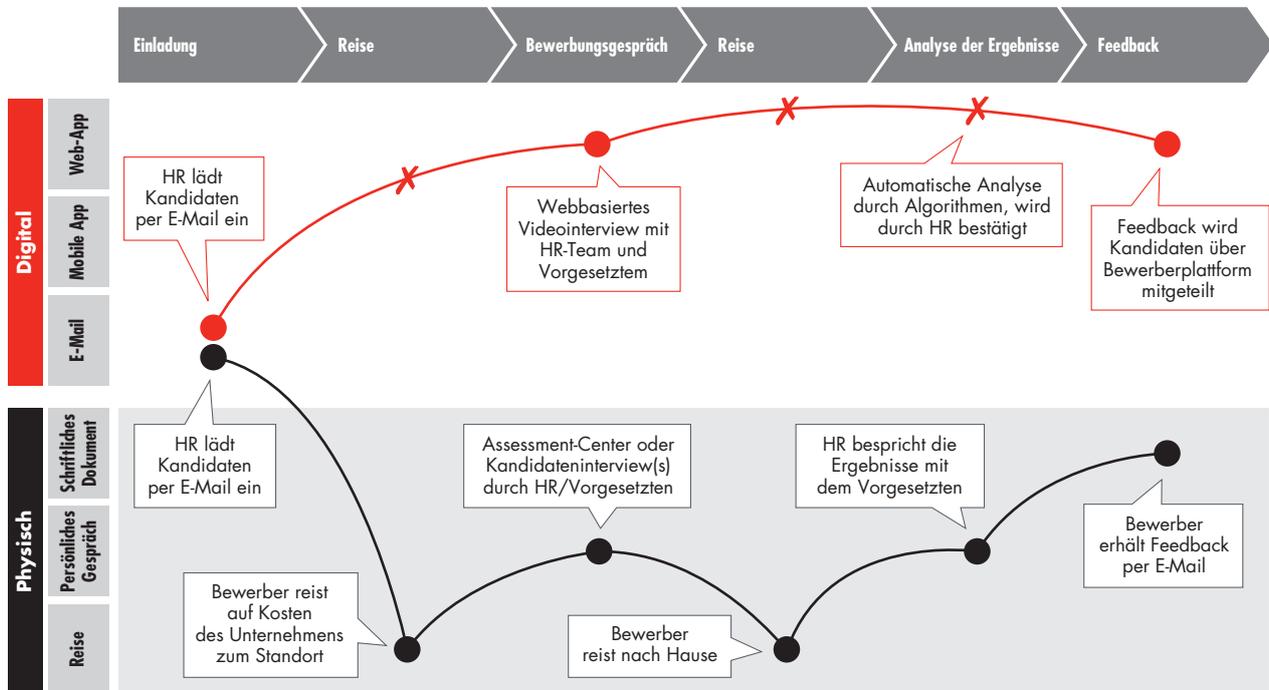
Noch größere Effizienzreserven schlummern in der Personaleinsatzplanung. Theoretisch kann diese mit bewährten Instrumenten wie Excel-Sheets oder Wandtafeln durchaus funktionieren. Doch in der Praxis müssen Einsatzpläne trotz sorgfältigster Vorarbeit aufgrund von kurzfristigen Ausfällen, Krankheiten oder anderen

Faktoren immer wieder schlagartig geändert werden. Advanced Analytics erlaubt es, Ausfälle zu prognostizieren und Vorkehrungen zu treffen. Andere Tools gewährleisten, dass alle Beschäftigten jederzeit Zugriff auf ihre Einsatzplanung haben. Dank dieser Transparenz ist es möglich, selbst kurz vor Beginn einer Schicht Ersatz zu finden.

Welche Chancen solche Lösungen bieten, zeigt das Beispiel des Nachrichtensenders CNN. Durch den Einsatz einer Software gelang es, die für die Personalplanung benötigte Zeit um 90 Prozent zu reduzieren – und das in einer Branche, in der Flexibilität das Maß aller Dinge ist und in der zahlreiche Freelancer arbeiten. Da sämtliche Daten direkt in die Buchhaltung einfließen, konnte auch die Abrechnung professionalisiert werden. Generell ist die Integration von nachgelagerten Systemen das Gebot der Stunde. Dadurch erhöht sich die Effizienz, zudem verringert sich die Fehlerhäufigkeit. Und so steigt die Mitarbeiterzufriedenheit gleich im doppelten Sinn.

Personal 4.0: Digital gestalten statt analog verwalten

Abbildung 4: Standardprozess und digitaler Prozess: Interviewdurchführung



Quelle: Bain & Company

Vergütung, Prämien und sonstige Leistungen: Integriert und automatisiert abrechnen

Kaum ein anderes HR-Thema ist so sensibel wie die Gehaltsabrechnung. Zwar sind die regulären Abläufe in der Regel automatisiert. Doch unzählige Faktoren – vom unbezahlten Urlaub bis hin zum unentschuldigtem Fehlen – erfordern immer wieder händische Eingriffe. Gleiches gilt für Zusatzleistungen und das oft diskutierte Thema der Reisekostenabrechnung. Es verwundert nicht, dass viele Unternehmen weiter an der Optimierung ihrer Prozesse arbeiten.

Neue Tools sollen dabei vor allem eine weitere Reduzierung des manuellen Aufwands bewirken. Denn je mehr Informationen online erfasst und verarbeitet werden können, desto geringer ist das Fehlerrisiko. Die stärkere Einbindung der Mitarbeiter hat noch einen

weiteren Vorteil: mehr Transparenz. Diese zu gewährleisten erfordert in erster Linie Schnittstellen zwischen den bislang oft noch isolierten Systemen. Genau hier setzen neue integrierte Softwaretools an.

Andere Start-ups konzentrieren sich darauf, die Beantwortung von Anfragen zu beschleunigen – zum Beispiel via Chatbots oder digitalen Assistenten, die auf Robotics-basierte Systeme zurückgreifen (Stichwort RPA). Dazu werten Algorithmen sämtliche vorliegenden Daten aus und erstellen auf dieser Basis binnen weniger Minuten passende E-Mails. Die Personalabteilung kann sich auf die schwierigen Fragen konzentrieren und auf diese wesentlich schneller reagieren als bisher. Ein weiterer Faktor, der die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht.



Fallstudie: Neue Wege an neuem Standort

Wie sich außergewöhnliche HR-Herausforderungen mit digitalen Tools effizient lösen lassen

Ein neuer Standort, eine neue Personalabteilung und weit mehr als 1.000 offene Stellen. Die erste digitale Fabrik stellte einen traditionsreichen Industriekonzern auch in puncto HR vor ganz neue Herausforderungen. Denn im Idealfall bräuchten die neuen Führungs- und Fachkräfte gleich den Geist des digitalen Zeitalters mit. Warum also nicht schon bei der Bewerbersuche auf innovative Wege setzen?

Gesagt, getan. Gemeinsam mit Experten von Bain entwickelten die Personalverantwortlichen in mehreren Workshops eine Vision und ein Zielbild. Dabei achteten sie speziell auf Effizienz, Einfachheit und lokale Anpassungsfähigkeit der neuen Personalorganisation. Im nächsten Schritt wurden die entsprechenden HR-Prozesse priorisiert. Schnell kristallisierte sich ein Thema als besonders relevant heraus: das Managen der Bewerbungen. Die Verantwortlichen wollten weder von Bewerbermappen noch von E-Mails überschwemmt werden. Zugleich scheuten sie den enormen Aufwand, der mit Gesprächen und Assessment-Centern verbunden ist. Vor diesem Hintergrund machten sie sich daran, eine zeitgemäße Variante zu entwickeln. Heute läuft

der gesamte Prozess online ab. Kandidaten erhalten eine Einladung per E-Mail und stellen sich in einem Videotelefonat den Fragen der jeweiligen Fachabteilungen sowie der HR-Mitarbeiter. Algorithmen erstellen automatisch ein Feedback, das nach Durchsicht auch an die Kandidaten weitergeleitet wird – eine erhebliche Zeit- und Kostenersparnis. Und nur ein Baustein der Digitalisierungsoffensive. Das Unternehmen testet mit Smartphone-Apps bestimmte Qualifikationen und legt mit der entsprechenden Plattform bereits die Basis für regelmäßige Onlinetrainings. Das gesamte Einstellungsprozedere erfolgt ebenfalls online, der Aktenberg wird auf ein Minimum reduziert.

In der Praxis hat sich auch die Sorge der Personalverantwortlichen als unbegründet erwiesen, die digitalen Tools könnten die lokalen arbeitsrechtlichen Bedingungen nicht abbilden. Sie können es und haben sich damit für den Einsatz an anderen Standorten empfohlen. Allen Beteiligten ist klar: Funktioniert das digitale Personalwesen in der digitalen Fabrik so schnell und so effizient wie geplant, gibt es eine Blaupause für den gesamten Konzern.

Abschluss: Mit wenigen Schritten in eine neue Ära

Ein stringenter Fahrplan gewährleistet einen reibungslosen Übergang der kleinteiligen HR-Prozesse in das digitale Zeitalter. Pionierunternehmen weisen den Weg.

Personalarbeit ist Sisyphusarbeit. Jeder Mitarbeiter hat ein Gehaltskonto und eine Personalakte. Es gibt unzählige kleinteilige Prozesse und bei vielen spielen arbeits- und sozialrechtliche Überlegungen eine wichtige Rolle. So erscheint es verständlich, dass viele Unternehmen es bevorzugen, in diesem Bereich alles beim Alten zu lassen. Doch ein systematisches Vorgehen ermöglicht es, die Komplexität einer digitalen Transformation zu bewältigen und die Potenziale der Digitalisierung zu heben. Grundstein dafür ist das fünfstufige Bain-Modell.

Realistische Ziele für die nächsten zwei bis drei Jahre

Eine sorgfältige Vorarbeit tut not. Im ersten Schritt gilt es, Vision und Zielbild festzulegen: Wie will ein Un-

ternehmen künftig arbeiten? Und wie kann HR diese Prozesse bestmöglich unterstützen? Dabei geht es nicht um weit in die Zukunft reichende Leitbilder. Wichtig ist vielmehr eine klare Vorstellung, wo ein Unternehmen in den kommenden Jahren stehen will und kann. Die Umsetzung erfolgt schrittweise. Priorität haben regelmäßig stattfindende Prozesse sowie Abläufe mit hoher manueller Arbeitsintensität und – oft damit verbunden – vielen Pain Points.

Pain Points identifizieren

Bei der Umsetzung werden für jeden Prozess detailliert die Pain Points und die denkbaren digitalen Lösungsansätze festgehalten. Ein Beispiel ist die Leistungsbeurtei-

Abbildung 5: So lassen sich in fünf Schritten HR-Prozesse digitalisieren



lung. Fehlende Daten machen die Ermittlung passender Key Performance Indicators (KPIs) zur Puzzlearbeit. Weder Mitarbeiter noch Vorgesetzte haben einen Überblick über den aktuellen Stand. Neue Onlinetools schaffen die erforderliche Transparenz. Eine App macht für Mitarbeiter und Vorgesetzte den Status quo abteilungs- oder unternehmensweiter KPIs überschaubar.

„Es gibt in unserem Projekt drei entscheidende Treiber für die Digitalisierung: Wir wollen die HR-Prozesse weiter professionalisieren, die Prozesse global standardisieren (unter anderem zur Kostenreduzierung) und harmonisieren (als Teil einer Integration nach einer Akquisition).“

Stefan Dusel

Leiter HR Top Management, Talent & Organization,
ZF Friedrichshafen AG

Dieses Wissen um mögliche Lösungen und Best Practices führt zur Festlegung der Herangehensweise. In einigen Fällen wird der Einsatz innovativer digitaler Tools von Start-ups der Königsweg sein. In anderen Fällen erhalten Inhouse-Lösungen den Vorzug. Manchmal arbeiten einzelne Abteilungen bereits mit innovativen Lösungen, ihr Rollout behebt die bestehenden Probleme. Eine zügige Implementierung und eine zielgerichtete Kommunikation bilden den Abschluss. Die Digitalisierung des nächsten Prozesses kann beginnen.

Umfassend kommunizieren

So systematisch agieren Vorreiter. Mit der Transformation einher gehen breit angelegte Kommunikationsmaßnahmen. Die höhere Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit bei Pilotprojekten überzeugen das Top-Management, die Mitarbeiter ziehen dank frühzeitiger Einbindung mit. Bertelsmann beispielsweise involvierte bei einzelnen Themen bis zu 100 Experten weltweit.



Vier Erfolgsfaktoren auf einen Blick

Vier Faktoren gewährleisten eine erfolgreiche Digitalisierung des Personalwesens:

1. Auf vielversprechende Prozesse konzentrieren.

Priorität haben regelmäßig stattfindende Prozesse und Abläufe mit hoher manueller Arbeitsintensität. Hinzu kommen die zahlreichen Pain Points. Hier entfaltet die Digitalisierung ihr größtes Potenzial.

2. Die IT frühzeitig einbinden.

Der Einsatz digitaler Technologien erfordert eine leistungsstarke IT. Wer von Beginn an den Schulterchluss sucht, vermeidet später Enttäuschungen über fehlende Flexibilität und Agilität.

3. Aus Sicht des Mitarbeiters denken.

Die Beschäftigten sind die Kunden der Personalabteilung. Wie andere Kunden auch sind sie an reibungslosen Prozessen interessiert. Unternehmen sollten verschiedene digitale Tools kombinieren, um die entsprechenden digitalen Erlebnisse zu schaffen und die Loyalität zu stärken.

4. Den Wandel fördern.

Neue digitale Lösungen stoßen nicht unbedingt vom ersten Tag an auf Begeisterung. Doch sie werden umso intensiver genutzt, desto früher persönliche, organisatorische sowie technische Risiken adressiert und desto umfassender Mitarbeiter geschult und betreut werden.

Darüber hinaus darf eine funktionsfähige IT nicht vernachlässigt werden. Mit dem verstärkten Einsatz digitaler Technologien steigen die Ansprüche an eine moderne, flexible IT-Architektur. Nicht umsonst setzen Vorreiter wie ZF Friedrichshafen hier zu Beginn der digitalen Transformation einen Schwerpunkt. Der Automobilzulieferer beschäftigte sich beispielsweise frühzeitig mit dem Thema Stammdaten.

Zwar sind viele HR-Daten schon aus datenschutzrechtlichen Gründen vergleichsweise gut aufbereitet, doch noch arbeiten vielerorts verschiedene Systeme neben-



**Experteninterview:
„Ende 2019 sollen alle Projekte in allen Ländern laufen“**

Warum Stefan Dusel, Leiter HR Top Management, Talent & Organization bei der ZF Friedrichshafen AG, die Digitalisierung des Personalwesens forciert.

Warum beschäftigen Sie sich so intensiv mit der Digitalisierung von HR?

Es gibt drei entscheidende Treiber: Wir wollen die HR-Prozesse weiter professionalisieren und durch globale Standardisierung die Kosten senken. Die Übernahme von TRW Automotive im Jahr 2015 erforderte zudem die Harmonisierung aller HR-Prozesse, was wir nutzen, um möglichst viele Prozesse gleich mit digitaler Technologie umzusetzen.

Mit welchen Prozessen haben Sie begonnen?

Bei Vorarbeiten haben wir 20 Kernprozesse identifiziert, die sich besonders für eine Digitalisierung eignen. Gestartet haben wir mit Performance und Potential Management sowie einem einheitlichen Incentivesystem für alle Führungskräfte, begleitet vom Thema Stammdaten. Denn ohne eine saubere Datenbasis verpuffen viele Vorteile digitaler Technologien im Alltag.

Welchen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang die Modernisierung der IT?

Eine Digitalisierung bedingt fast immer Investitionen in eine moderne IT-Infrastruktur. So haben und werden wir weltweit SuccessFactors von SAP Modul für Modul als technologische Basis einführen.

Wie viel Zeit beansprucht das Projekt insgesamt?

Ende 2019 sollen alle Projekte in allen Ländern laufen. Und wir sind auf einem guten Weg, dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen. Schon heute profitieren viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einfacheren und effizienteren Prozessen. Ihr positives Feedback motiviert uns, die Digitalisierung mit Hochdruck weiter voranzutreiben.

einander statt miteinander. Allein deshalb zählt das frühe Einbinden der IT zu den vier entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine gelungene Digitalisierung des Personalwesens (siehe Infokasten auf Seite 13). Wer diese im Blick behält und systematisch vorgeht, kann die Effizienz im HR-Bereich um 20 bis 30 Prozent steigern und zugleich die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Attraktivität als Arbeitgeber nachhaltig erhöhen. So beginnt mit Personal 4.0 für HR gleich in mehrfacher Hinsicht eine neue Ära.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO
PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM
SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH