

HR 2020

plus

LANGE | KIEFER | WULLENKORD

Antworten auf die Frage, warum HR technologisch so weit hinterherhinkt - Fünf entscheidende Schritte auf dem Weg zu „HR 2020 plus“.
Effizienzsteigerung in der Personalarbeit



Der Personalbereich ist dabei, sich immer weiter von seinem selbst formulierten Anspruch zu entfernen, ein echter Leistungsträger im Unternehmen zu sein. Ganz anders der Finanzbereich: Durch technologische Innovationen konnte die Verarbeitungstiefe immer weiter verringert werden und die Effizienz auf ein zuvor kaum für möglich gehaltenes Niveau gesteigert werden. Dieser Trend scheint an den Personalabteilungen gerade vorbeizugehen. Digitale Lösungen? Wenig innovativ. Die Herangehensweise an ein zukunftsorientiertes Personalwesen? Eher betulich. Der „State-of-the-Art“ bezüglich einer Effizienzsteigerung im HR-Bereich hat sich praktisch in den letzten 10-15 Jahren nicht verändert. Man gibt sich damit zufrieden, durch einfache Offline-Themen ein paar Prozentpunkte einzusparen. Und dass dabei viel zu viele Mitarbeiter „am Werk“ sind, fällt oftmals gar nicht richtig auf. Dabei könnte der Personalbereich aus dem Vollen schöpfen, denn neue Lösungen auf der Basis neuer Technologien stehen schon heute zur Verfügung und bieten auch hier ein realistisches Kostensenkungspotenzial von 30% und mehr, und das bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung.

Der folgende Beitrag zeigt die enormen Potenziale auf, geht gleichzeitig der Frage nach, warum diese nicht genutzt werden und gibt Empfehlungen, wie sich auch der Personalbereich zu einem echten Leistungsträger entwickeln kann.

1. HR und neue Technologien Eine „naturegegebene“ Unvereinbarkeit?

Beim Einsatz neuer Technologien stand in nahezu allen Unternehmen zunächst der Fertigungsbereich im Vordergrund. Den meisten Unternehmen ist es auch gelungen, ihre Fertigung auf eine deutlich höhere Niveaustufe zu heben und zahlreiche Effizienzvorteile zu erzielen. Aber auch in anderen Bereichen, insbesondere in der Verwaltung, verspricht der Einsatz neuer Technologien, zu nennen sind hier insbesondere Digitalisierung und Automatisierung, aber auch der Einsatz von Chatbots und Künstlicher Intelligenz, ein enormes Potenzial. Aus verschiedenen Gründen hinken die meisten Unternehmen hier noch hinterher.

Ein Blick in die Personalabteilungen zeigt diesbezüglich ein besonders ernüchterndes Bild. Auf der Suche nach Effizienzvorteilen im Personalbereich haben zahlreiche Unternehmen mit einer Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung reagiert und konnten diesbezüglich auch durchaus Kostensenkungen erzielen. Aber: Auf dieser Stufe, dem an sich simplen Auslagern der Abrechnungsfunktion, sind die meisten Unternehmen stehen geblieben. Und im Hinblick auf Technologie beschränkt(e) sich der HR-Bereich auf die Auswahl eines ERP Systems, wobei man häufig gemäß der Devise „One-System-Fits-All“ einen hohen Wert auf einen maximalen Funktionsumfang legte, um sich anschließend wieder einfacheren Offline-Themen zuzuwenden. So beschäftigt man sich mit einer Optimierung von HR-Basis-Systemen, schickt Mitarbeiter zu Schulungen, in denen gelernt wird, wie man Stellenbeschreibungen formuliert und platziert, erarbeitet Weiterbildungspläne mit Excel oder Powerpoint und so weiter. Der Personalbereich ist auf dem besten Wege, den Anschluss zu verlieren. Oder anders formuliert: Der schwarze Schwan, das Wappentier eines sich ankündigenden Unheils, befindet sich im Landeanflug.

Es gibt überzeugende Gründe, die Einführung neuer Technologien im Personalbereich voranzutreiben. Nicht ohne Grund zählt der Einsatz von KI in der Personalarbeit zu den Prioritäten auf der Agenda des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM), sagt *Dr. Elke Eller, Präsidentin des Verbandes*.¹

2. Potenziale von HR 2020 plus: Ein vereinfachtes Zahlenbeispiel

Die Problematik einer nahezu ausschließlichen Auslagerung der Entgeltabrechnung und der Beschäftigung mit simplen Offline-Basisthemen bei gleichzeitiger Vernachlässigung neuer Technologien soll nachfolgend anhand eines vereinfachten Zahlenbeispiels verdeutlicht werden.

Zu diesem Zwecke sei exemplarisch ein Dienstleistungsunternehmen mit rund 700 Mitarbeitern in Deutschland betrachtet. Die Kosten der Personalabteilung zeigt die folgende, aus unserer Sicht für ein Unternehmen dieser Größenordnung typische, Struktur.

Personalkosten	520.000,00
Externe Kosten für Personalbeschaffung/Recruiting	200.000,00
Externe Kosten für Aus- und Weiterbildung (Learning)	110.000,00
Rechtsberatung und Gerichtskosten	100.000,00
IT-Kosten für den Betrieb des Systems	80.000,00
Technische Kosten für die Software	60.000,00
Externe Beratungskosten (z.B. betriebliche Altersvorsorge)	20.000,00
Sonstiges (Porto, etc.)	10.000,00
Gesamtkosten	1.100.000,00

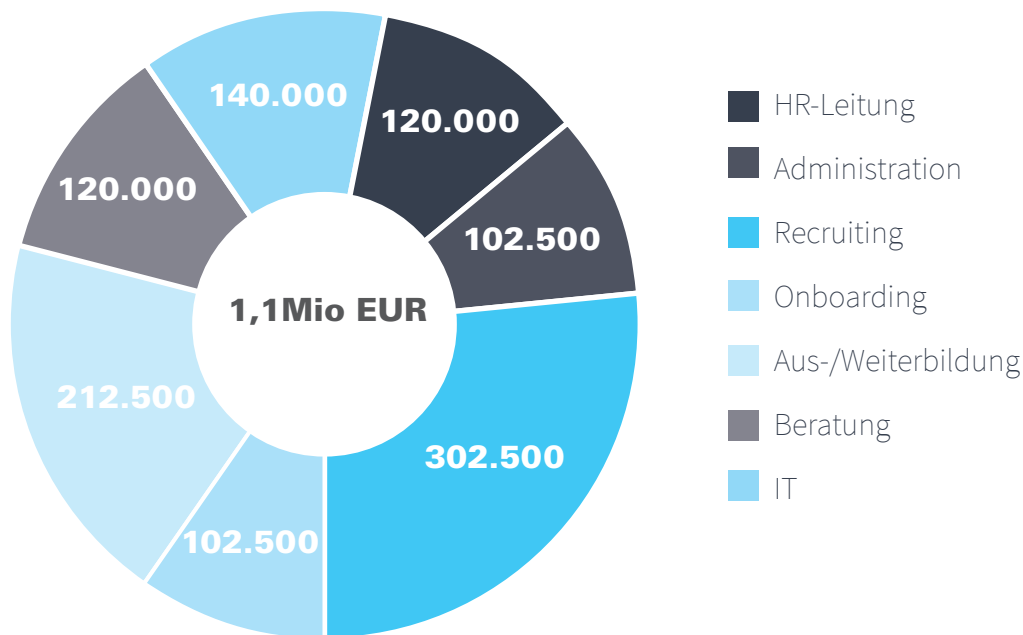
Die Personalabteilung besteht dabei aus sechs Personen, der HR-Leitung und fünf weiteren Mitarbeiter*innen, die sich um die 4 zentralen HR-Aufgabenbereiche kümmern:

- Personaladministration (hierzu gehört im Wesentlichen die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie das Bescheinigungswesen)
- Recruiting,
- Onboarding sowie
- Learning (Aus- und Weiterbildung)

Der Übersichtlichkeit halber werden die weiteren Kosten nicht auf diese 4 Aufgabenbereiche verteilt bzw. umgelegt. Die gesamten Personalkosten betragen insgesamt 520.000,- EUR, wovon annahmegemäß 120.000,- auf die HR-Leitung und jeweils 80.000,- je Sachbearbeiter*in anfallen, die sich der Einfachheit halber – auch unter Berücksichtigung einer funktionierenden Vertretungsregelung - gleichmäßig auf die zuvor genannten vier Aufgabenbereiche verteilen. Auch die sonstigen Kosten in Höhe von 10.000,- EURO verteilen sich annahmegemäß gleichmäßig auf die 4 zentralen Hauptaufgabenbereiche. Hinzu kommen spezifische externe Kosten, so dass sich beispielsweise die Kosten für das Recruiting in Höhe von 302.500,- Euro aus 100.000,- Euro (interne Personalkosten), 200.000,- Euro (externe Kosten für Recruiting) und 2.500,- Euro (anteilige sonstige Kosten) zusammensetzen. Analog setzen sich die Kosten für Aus- und Weiterbildung in Höhe von 212.500,- EURO aus 100.000,- EURO (interne Personalkosten), 110.000,- (externe Kosten für Aus- und Weiterbildung) und 2.500,- (anteilige sonstige Kosten) zusammen.

Die folgende Grafik verdeutlicht entsprechend die Kosten der genannten 4 Hauptbereiche und zusätzlich auch die Kosten für die HR-Leitung sowie für Beratung und IT. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich primär auf die zuvor genannten vier zentralen HR-Hauptbereiche.

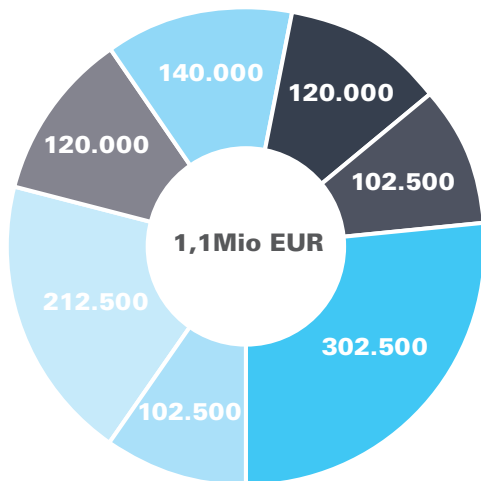
Kosten (Ausgangssituation)



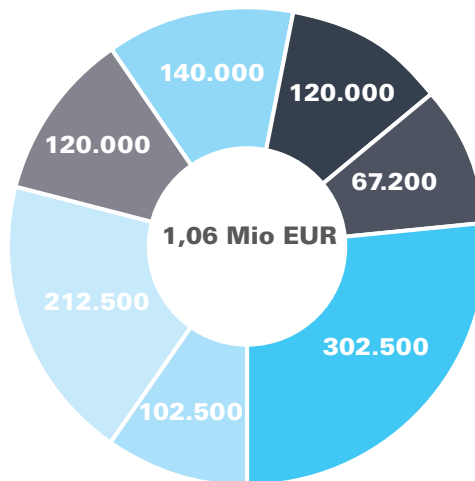
3. Eine ausschließliche Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung bringt nur marginale Kosteneffekte

Bezogen auf die zuvor dargestellte Kostenstruktur belaufen sich Kosten für die Abwicklung der Lohn- und Gehaltsabrechnung (ohne Kosten für die Softwarelizenzen) demnach auf 102.500,- Euro. Das entspricht unserer Erfahrung, dass die Kosten für die Entgeltabrechnung in den meisten Fällen nur rund 10% der gesamten Kosten im Personalbereich betragen. Durch eine Auslagerung lassen sich durchaus Kosten senken. Im hier betrachteten Szenario erscheint es realistisch, dass ein externer Dienstleister die Abrechnungen für 8,00 Euro pro Stück abrechnet, so dass die Gesamtkosten für 700 Mitarbeiter pro Jahr 67.200 Euro betragen würden und das Unternehmen also eine Kostenersparnis von 35.300,00 EUR pro Jahr erzielen würde. Bezogen auf die zuvor dargestellten Gesamtkosten sind das rd. 3%.

Kosten (Ausgangssituation)



Kosten (nach Auslagerung der Entgeltkosten)



Das ist natürlich gut, aber lange nicht gut genug. Aber dazu bedarf es einer differenzierten Betrachtung:

1. Natürlich mutet eine Kosteneinsparung in Höhe von rd. 3% auf die Gesamtkosten zunächst überschaubar an. Zu berücksichtigen ist aber auch, dass Kostensenkungen heute nicht mehr das allein dominierende Motiv einer Auslagerung sind. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass Outsourcing einen enormen Beitrag zur Sicherung der Stabilität der kaufmännischen Abläufe leistet. Gerade angesichts der bereits heute schon beobachtbaren Nachwuchssorgen kann dieser Vorteil nicht hoch genug eingeschätzt werden.

2. Das wirkliche Problem besteht aber darin, dass Personalabteilungen mit einer Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung häufig am Ende ihres Lateins sind und sich damit auf einen Kostenblock beziehen, der nur rd. 10% der Gesamtkosten ausmacht. Die drei weiteren zentralen Aufgabenbereiche Recruiting, Onboarding sowie Learning betragen dagegen im Beispiel rd. 56% der HR-Kosten. Die gute Nachricht in diesem Zusammenhang ist, dass gerade in diesen Bereichen schon heute zahlreiche bereits praxiserprobte Lösungen auf Basis neuer Technologien zur Verfügung stehen und der Personalbereich hier aus dem Vollen schöpfen könnte. Nur kaum ein Unternehmen tut es, aber dazu später. Das macht mehr als deutlich, dass es viel zu kurz greift, den Hebel allein an der Entgeltabrechnung anzusetzen.

4. Erst durch den Einsatz neuer Technologien können wirklich nennenswerte Vorteile realisiert werden

Durch den Einsatz von KI und digitalen Technologien lassen sich auch bei den anderen Kostenpositionen enorme Einsparungen erzielen, die den Effekt einer Auslagerung der Entgeltabrechnung um ein Mehrfaches übertreffen. Und ein ausschließlicher Blick auf Kosteneinsparungen greift in mehrfacher Hinsicht sogar viel zu kurz. Durch den Einsatz neuer Technologien lassen sich nicht nur Kosten senken, sondern gleichzeitig enorme Qualitätsvorteile erzielen, die nachfolgend anhand der Kernaufgaben Recruiting, Onboarding und Learning (Aus- und Weiterbildung) dargestellt werden. Hinzu kommt, dass durch Digitalisierung und KI eine Automatisierung zahlreicher Aufgaben in der HR-Abteilung ermöglicht wird, so dass den bereits angesprochenen Nachwuchsproblemen und Stabilitätsanforderungen wirksam entgegengetreten werden kann. Gleichzeitig punktet das Unternehmen in der Außendarstellung, indem es sich als innovatives und zeitgemäßes Unternehmen präsentiert.

Bevor die Vorteile dargestellt werden, soll zunächst ein kurzer Abriss der technologischen Zusammenhänge gegeben werden. Digitalisierung bedeutet zunächst eine Überführung bislang analoger Vorgänge in digitale Abläufe. Dadurch wird es ermöglicht, Daten digital zu verknüpfen, zu verteilen und zu verarbeiten. Das wiederum ist die Voraussetzung dafür, sich wiederholende, strukturierte bzw. regelbasierte Geschäftsprozesse zu automatisieren. Eine Robotic Process Automation oder kurz RPA arbeitet mit strukturierten Daten (z.B. Personalstammdaten, Tarifverträgen, etc.) und basiert letztendlich auf einfachen „Wenn-Dann-Funktionen“. Daneben gibt es aber auch unstrukturierte, vom Absender frei formulierte Daten wie sie zum Beispiel in Emails, Internetseiten, Beschwerdebriefen, Präsentationen, Messenger oder Chat-Anwendungen vorkommen. Diese können von RPAs nicht ohne weiteres weiterverarbeitet werden. Hierzu ist eine Künstliche Intelligenz erforderlich, die Informationen aus diesen Texten extrahiert und damit Aufgaben erledigen kann, für die zuvor menschliche Intelligenz erforderlich war. KI geht somit über RPAs hinaus, indem nicht nur einfache „Wenn-Dann-Funktionen“ angewendet, sondern Muster erkannt werden, so dass Bedeutungskontext, Intention und Sentiments erkannt werden und sich somit auch deutlich komplexere Aufgaben lösen lassen.

4.1 Potenziale im Recruiting

Das Recruiting ist in den meisten Unternehmen noch sehr umständlich und aufgrund der hohen Personalintensität und der „Streuverluste“ sehr zeit- und kostenintensiv.

In ganz naher Zukunft könnte bereits folgendes Prozedere auch im Mittelstand Realität werden: Eine Künstliche Intelligenz erkennt zunächst, über welchen Kanal (z.B. Jobportale, Headhunter, Website etc.) sich die richtigen Kandidaten bewerben, welche dieser Bewerbungen zu den häufigsten Anstellungen führen und wann (zum Beispiel nach den Sommerferien oder zu Jahresbeginn) sich die meisten Kandidaten bewerben. Schon dadurch lässt sich viel Zeit, Arbeit und Geld sparen, da diese Vorauswahl automatisch und schnell abläuft. Gleichzeitig werden die Streuverluste aufgrund eines verbesserten Matches zu potenziellen Kandidaten minimiert und das Budget kann effizient allokiert werden. Darüber hinaus erlauben erprobte Softwarelösungen bereits Social Media Checks, d.h. die Facebook-, Twit-

ter-, LinkedIn- und Instagram-Profile potenzieller Kandidaten werden im Hintergrund entsprechend auf Passgenauigkeit analysiert. Und es geht noch weiter: Im nächsten Schritt beantworten die selektierten Kandidaten einige Fragen per Videotelefonie, wobei die Fragen von einer Maschine beziehungsweise einem Chatbot gestellt werden. Dass die Termine anschließend von einem digitalen Assistenten koordiniert werden, versteht sich dabei von selbst. Eine Software schneidet im Hintergrund das Interview mit und wertet auf Basis von Stimme, Satzbau, Sprache und auch Mimik, die für die Position entscheidende Persönlichkeitsmerkmale wie Eloquenz, Durchsetzungsstärke, Strukturiertheit und sonstige Eigenschaften der Kandidaten aus. Anhand von exakt definierten Änderungen der Gesichtszüge, sogenannten Mikroexpressionen, können die Roboter gleichzeitig sogar erkennen, ob die Bewerber bei der Wahrheit bleiben oder lügen. Dabei kann es aber auch gelingen, Mitarbeiter zu identifizieren, die beim Einsatz konventioneller Methoden aus unterschiedlichen Gründen durch das Raster gefallen wären. Das anschließend automatisch ein Ranking der Kandidaten vorgenommen wird, liegt natürlich auf der Hand. Conversion Analytics helfen dann, wie im Online Marketing, die Conversion Rates in Echtzeit anzuzeigen.

Dass ein solcher Prozess mit enormen Kostenvorteilen verbunden ist, liegt auf der Hand. Diese differenziert und präzise zu ermitteln, ist natürlich ohne weiteres nicht möglich, doch erscheint eine Kostenersparnis in Höhe von 50% mehr als realistisch. Hinzu kommen noch die Vorteile, dass sich das Unternehmen als innovatives und zeitgemäßes Unternehmen präsentiert, was insbesondere vor dem Hintergrund der Suche nach jüngeren High-Potenzial ebenfalls von großem Vorteil ist.

Potenziale im Recruiting

- Höherer Anteil passgenauer Kandidaten
- Deutlich mehr Interviews in kürzerer Zeit
- Beschleunigung des gesamten Prozesses
- Reduzierung der Kosten für Stellenanzeigen i.w.S.
- Optimierung der Budgetallokation

> 50%

4.2 Potenziale im Onboarding

Nach der erfolgreichen Einstellung hören die Herausforderungen nicht auf. Ein effizienter Recruiting Prozess ist wertlos, sofern sich nicht ein ebenso effizienter Onboarding-Prozess anschließt. Denn besonders die ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz sind bezüglich Mitarbeiterbindung und des zukünftigen Engagements der rekrutierten Mitarbeiter von ganz erheblicher Bedeutung. Auch im Bereich Onboarding eröffnen moderne technische Lösungen völlig neue Lösungen.

Ein moderner Onboarding-Prozess beginnt schon weit vor dem geplanten Arbeitsbeginn, und kann durch moderne Softwarelösungen, die unter anderem interne soziale Netzwerke und verschiedene Formate von Einarbeitungsvideos integrieren, wirkungsvoll unterstützt werden. Schon kurz nach der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages erhält der neue Mitarbeiter erste Informationen über das Unternehmen, erforderliche Zugangsdaten für interne Netzwerke etc. sowie Videos, in denen die neuen Kollegen sich, die relevante Abteilung und die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen vorstellen. In regelmäßigen Abständen folgen dann weitere Informationen, die zunehmend mehr Bezug zum konkreten Arbeitsplatz bekommen. Dies können zum Beispiel Anfahrtsplan, Parkmöglichkeiten, Kleiderordnung sein, ggf. ergänzt um ein Video des neuen Büros. Der gesamte Prozess läuft automatisch ab und wird damit effizient und strukturiert organisiert.

Neben automatisch versendeten Informationen bietet auch der Einsatz von Chatbots beim Onboarding ganz neue Lösungen an. Chatbots wurden ursprünglich zunächst im Customer Service eingesetzt. Da die Bedeutung von Mitarbeitern der von Kunden in nichts nachsteht, liegt es nahe, die Fähigkeiten von Chatbots eben auch im Personalbereich einzusetzen. Im Rahmen des Onboardings beispielsweise können Chatbot-Assistenten die neuen Mitarbeiter unterstützen, indem sie auf neue Informationen hinweisen und Fragen beantworten. Die Vorteile eines wie zuvor exemplarisch dargestellten Onboarding-Prozesses sind erheblich. Neben einem positiven Erlebnis für beide Seiten bringt ein erfolgreiches Onboarding erhebliche wirtschaftliche Vorteile. So lässt sich vermeiden, dass eine erfolgreich rekrutierte Fachkraft bereits kurz nach Arbeitsbeginn das Unternehmen wieder verlässt, weil sie beispielsweise nicht persönlich von ihrem Vorgesetzten begrüßt wurde, die Kollegen nicht informiert waren, der Arbeitsplatz nicht eingerichtet war und sich im neuen Team also vom ersten Tag an nicht wohlfühlt. Hier gilt ebenfalls die bekannte Wahrheit, dass zufriedene Mitarbeiter produktiver arbeiten, in der Tendenz gesünder sind und auch persönlich stärker am Erfolg des Unternehmens interessiert sind. Und bei jedem verlorenen Mitarbeiter muss der Rekrutierungsprozess von Neuem beginnen. Selbst wenn dieser wie beschrieben automatisiert und entsprechend effizient ablaufen kann, entsteht wieder eine Vakanz und ein entsprechender Zeitverlust in dem die zugeordneten Aufgaben nicht erledigt und die Mitarbeiter nicht kontinuierlich gefördert werden können.

Auch im Onboarding bieten Lösungen auf der Basis neuer Technologien echte Unterstützungen und nennenswerte Kostenvorteile. Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine Ersparnis in Höhe von 30 % eine eher konservative Schätzung ist. Auch hier kommt hinzu, dass sich das Unternehmen als innovatives und zeitgemäßes Unternehmen präsentiert und auf diesem Wege insbesondere den Ansprüchen und Erwartungen von digital Natives entsprechen kann.

Potenziale im Onboarding

- Höherer Mitarbeiterzufriedenheit durch positives Onboardingerlebnis
- Entlastung von Personalsachbearbeitern durch automatisierte Abwicklung des Prozesses
- Einsparung von Rekrutierungskosten durch Vermeidung/Reduzierung von Kündigungen

> 30 %

4.3 Potenziale im Learning

Im Bereich Aus- und Weiterbildung können durch KI Wissensplattformen im Unternehmen aufgebaut werden. Derartige Wissensplattformen können prinzipiell auch den Onboarding Prozess wirksam unterstützen, doch beziehen sich die folgenden Gedanken auf die Aus- und Weiterbildung im herkömmlichen Sinne. Gute Weiterbildung zeichnet sich grundsätzlich zunächst durch didaktisch exzellent aufbereitete Lernunterlagen aus. Damit die Lernenden die Angebote überhaupt erst annehmen, um das angestrebte Lernziel erfolgreich zu erreichen, bedarf es weiterer Impulse und Unterstützung. Solche Impulse können beispielsweise das regelmäßige Abfragen des Lernfortschrittes sein, aber auch die schnelle Beantwortung von Praxisfragen. Und nicht zuletzt im Hinblick auf unternehmensindividuelle Praxisfragen bieten KI-basierte Wissensplattformen bislang nicht gekannte Möglichkeiten. Fest steht: Kompetenten Rat in Praxisfragen bekommt ein Lernender am besten von internen Kollegen und Experten. Wer hat welches Wissen im

Unternehmen? Über KI Plattformen kann dann gezielt ein Peer-Learning aufgebaut werden, das z.B. durch Like-Systeme, die für beide Seiten motivierend wirken, ergänzt werden kann. Bei weiteren Fragen, insbesondere wenn es sich um Routinefragen handelt, können wiederum Chatbots die Rolle eines digitalen Bildungsassistenten einnehmen und den Lernenden rund um die Uhr geduldig zur Verfügung stehen. Lernende können damit jederzeit auf relevantes Wissen zurückgreifen und dabei ein höchstmögliches Maß an dialogorientierter Unterstützung genießen. Damit wird ausdrücklich auch neuen Arbeitsplatzkonzepten Rechnung getragen.

Auch hier sind die Potenziale offensichtlich: Neben dem Einsparen von externen Seminarkosten, deren Höhe auch in mittelständischen Unternehmen mitunter leicht im sechsstelligen Bereich liegen können, gelingt es, die Aus- und Weiterbildung passgenauer auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Lernenden zuzuschneiden. Dass gleichzeitig durch den regelmäßigen Austausch zwischen Lernendem und internem Experten interne Vernetzungen gebildet und gestärkt werden, ist ein weiterer positiver Effekt. Den Kosteneffekt in diesem Bereich sehen wir bei deutlich über 60%.

Potenziale im Learning

- Einsparung von Kosten für externe Seminare
- Passgenauere Learning-Angebote
- Positive „Team-Building-Effekte“

> 60 %

4.4 Ergänzende Potenziale in der Administration

Für Unternehmen, die entgegen der eingangs formulierten Annahme Ihre Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht ausgelagert haben und das auch nicht planen, bieten moderne Technologien ebenfalls nennenswerte Optimierungspotenziale. In der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist das beispielsweise ganz offenkundig: Dass variable Daten automatisch eingelesen, mit arbeitsvertraglichen Daten abgeglichen werden und die Gehaltsabrechnung gleichzeitig auf Plausibilität überprüft wird, bevor das Gehalt schließlich automatisch auf das Konto des Mitarbeiters überwiesen wird, ist sicherlich sehr gut nachvollziehbar und schon aus heutiger Sicht keine Utopie. Ein HR-Roboter kann zukünftig aber auch anspruchsvollere Planungs- und Steuerungsaufgaben übernehmen, etwa bei der Personalkostenplanung: Durch eine intelligente Verknüpfung von Marktdaten und der ebenfalls KI-unterstützten Absatz- und Produktionsplanung des Unternehmens kann ein Roboter durch Abgleich mit Kapazitätsdaten, Schichtplänen, geplanten Marketingmaßnahmen und zu erwartenden Gehaltssteigerungen, die in der Vergangenheit wenig zufriedenstellende Personalkostenplanung, getrennt nach einzelnen Lohnarten, problemlos übernehmen. Auch arbeitsrechtliche Fragen und Prozesse lassen sich durch Zugriff auf zahlreiche Fälle deutlich systematischer und effizienter erledigen und, gerade auch hinsichtlich möglicher Verpflichtungen für das Unternehmen, deutlich verlässlicher klären. Die Ermittlung der Höhe der Rückstellungen, eine heute häufig sehr zeitraubende Tätigkeit, die zudem häufig zu ungenauen Resultaten führt, kann dadurch enorm an Qualität, d.h. Schnelligkeit und Präzision gewinnen.

Und es geht noch weiter: So berichtet das Managermagazin, dass Google für jeden einzelnen Nutzer ein eigenes, individuelles Google mit integriertem Sprachassistenten entwickelt.² Entsprechend kann in Zukunft auch jeder Mitarbeiter durch seinen eigenen Personalmanager begleitet werden, der ihm jede Frage zu beantworten vermag. Und miteinander zu sprechen ist die natürlichste Benutzeroberfläche, die es gibt. Ein Beispiel: Die Frage: „Siri, welche Auswirkung auf mein Brutto- und Nettogehalt hätte z.B. die Nutzung eines anderen Firmenfahrzeuges als des jetzigen?“ könnte fast in Echtzeit beantwortet werden.

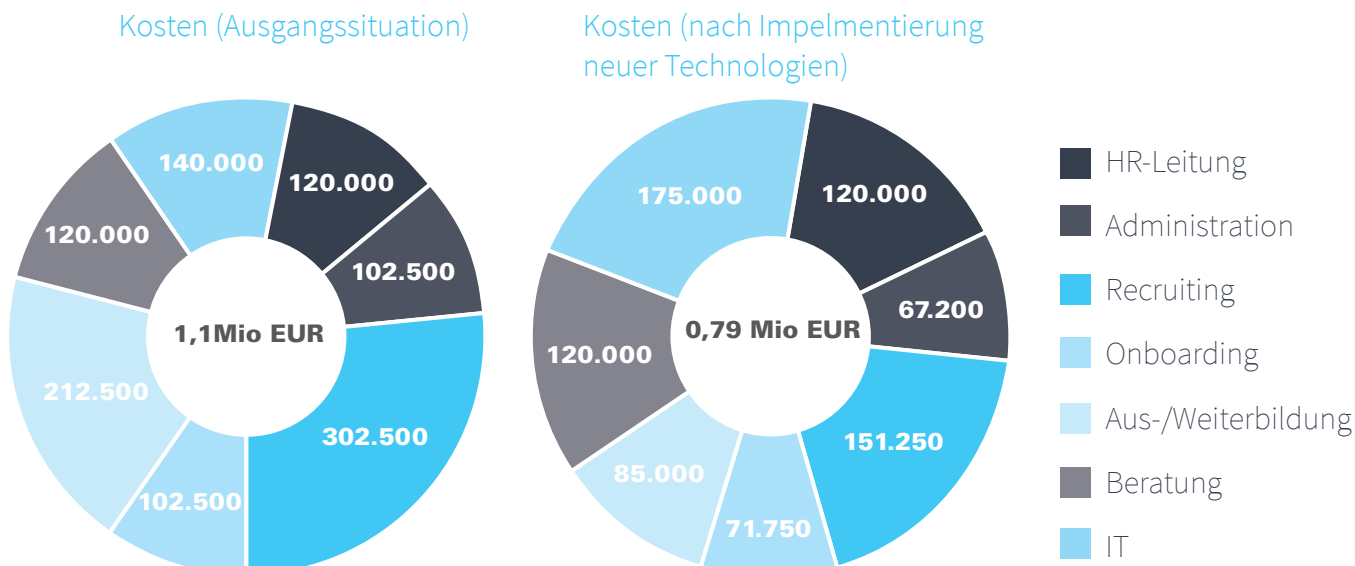
4.5 IT-Kosten

Natürlich sind die geschilderten Effekte nicht kostenlos. Einerseits sind selbstverständlich konzeptionelle und inhaltliche Aufgaben zu erledigen, die die Mitarbeiter insbesondere in der Anfangsphase stärker beanspruchen. Andererseits müssen die Einsparungen insbesondere in der Anfangsphase auch durch höhere IT-Kosten bezahlt werden.

Die meisten Unternehmen sehen nach unserer Einschätzung die größte Herausforderung in der IT-technischen Umsetzung, da in den meisten Unternehmen keine IT-Spezialisten mit einschlägiger Erfahrung vorhanden sind. Diese Befürchtung lässt sich zunächst schon dadurch entkräften, dass laut einer Studie von Deloitte bereits 67% der befragten Unternehmen RPAs und regelbasierte Systeme für unterschiedliche Anwendungsbereiche nutzen.³ Ein auffälliges Resultat dieser Studie ist zudem, dass RPAs in Deutschland deutlich häufiger genutzt werden, als in den Vergleichsmärkten (USA, UK, China, Frankreich, Kanada, Australien), wo lediglich 49 Prozent der Unternehmen diese Technologie aktuell einsetzen. Die Studie stellt ebenfalls fest, dass nur 15% der deutschen Unternehmen KI selbst entwickeln, wohingegen die deutliche Mehrheit stattdessen vielfach Algorithmen, Applikationen oder komplette AI-Lösungen „von der Stange“ verwenden, wobei die Nutzung entweder „as a Service“ oder als Teil von Software-Lösungen erfolgt. Gerade Cloud-basierte Lösungen künstlicher Intelligenz eröffnen auch mittelständischen Unternehmen, denen oft die benötigten Fachkräfte und Mittel für Eigenentwicklungen fehlen, den Zugang zu dieser neuen Schlüsseltechnologie. Eine präzise Schätzung der Kosten ist aufgrund zahlreicher relevanter Parameter, ebenso schwer zu prognostizieren wie die zuvor aufgezeigten Einsparungen, so dass auch hier nur eine tendenzielle Aussage getroffen werden kann, der zur Folge wir die zusätzlichen IT-Kosten mit rd. 25% bezogen auf die Ausgangsbasis beziffern. Diese Schätzung ist auch insofern als tendenziell zu erachten, da sie die Cash-, Bilanz- und GuV-Wirksamkeit der möglichen Einsatzvarianten (Eigenentwicklung, „as a Service“ oder Softwarekauf) ignoriert.

Insgesamt zeigt sich, dass weder der unterschwellige Respekt vor den IT-Herausforderungen, als auch die höheren IT-Kosten keineswegs ein Argument darstellen, den Einsatz neuer Technologien im Personalbereich nicht voranzutreiben.

Man erkennt, dass selbst bei einer konservativen Schätzung die Kosten im Personalbereich im Beispiel von ursprünglich 1,1 Mio. Euro auf 0,79 Mio. Euro gesenkt werden können. Dabei sei angemerkt, dass einige Kostenpositionen des Beispiels, insbesondere Kosten für die HR-Leitung und Beratungskosten bei der Analyse außen vor geblieben sind.



5. Warum werden die Möglichkeiten nicht genutzt? Warum weigert sich HR?

Vor diesem Hintergrund stellt sich unweigerlich die Frage, warum HR technologisch so weit hinterherhinkt. Diese Frage ist insbesondere deshalb berechtigt, da der Personalbereich einer der ersten digitalen Anwender war. Das lag an den Lohn- und Gehaltsabrechnungssystemen, die schon früh einen digitalen Datenaustausch mit Sozialversicherungsträgern und Steuerbehörden vorgenommen haben.

Die Beantwortung dieser Frage ist sicherlich nicht eindimensional. Zu einem nicht unerheblichen Teil wird dieses auf Zögerlichkeit, gepaart mit einem Mangel an digitalen Kenntnissen zurückzuführen sein. Gleichzeitig könnte auch die vielfach geringe Macht der Personalverantwortlichen eine Rolle spielen. Investitionen fließen im Zweifelsfall häufig in andere Bereiche. Auch wenn Personalverantwortliche typischerweise nicht als Digital Natives auffallen, müssen Ehrgeiz und Selbstbewusstsein so groß sein, sich ohne zu Zögern der Einführung neuer Technologien zuzuwenden. Und für Personalverantwortliche ist lebenslanges Lernen und Weiterbildung genauso notwendig wie für Mitarbeiter in anderen Bereichen, d.h. Learning, eine wie zuvor dargestellte wesentliche Kernaufgabe, sollte also vom Personalbereich nicht nur für andere organisiert werden.

Dass sich das lohnt, haben die vorherigen Ausführungen gezeigt. HR hat die große Chance, bestmögliche Bedingungen zu schaffen und damit gleichzeitig auch nach außen das Image eines innovativen Unternehmens aufzubauen und zu pflegen. Jedoch besteht die große Gefahr, dass HR in Deutschland das Digitalzeitalter verschläft und sich dabei selbst beim Einschlummern zuschaut.

6. Fünf entscheidende Schritte auf dem Weg zu „HR 2020 plus“

1. Der Personalbereich muss das eigene Zielsystem neu ausrichten und den Werkzeugkasten entsprechend ergänzen

Kostensenkungen sind und werden stets eine wichtige Tugend bleiben. Die Ausführungen haben dabei gezeigt, dass der potenzielle Einspareffekt durch den Einsatz moderner Technologien weit über den Effekt traditioneller Maßnahmen hinausgeht. Schon allein aus mittel- und langfristigen Kostengesichtspunkten müssen sich die HR-Verantwortlichen mit den Einsatzoptionen neuer Technologien auseinandersetzen und ihren Werkzeugkasten, der in den meisten Unternehmen bislang weitgehend aus dem Werkzeug „Outsourcing“ besteht, ergänzen. Gleichzeitig muss ein noch stärkerer Fokus auf die Vorteile jenseits der Kosteneinsparung gelegt werden. Wenn man die für die Unternehmensentwicklung so wichtigen „Digitale Natives“ gewinnen will, führt kein Weg an den digitalen Möglichkeiten vorbei, denn diese suchen häufig das Glück hinter der Gehaltsabrechnung.

2. Es gilt, eine perfekte Arbeitsteilung zwischen kompetenten Menschen und effizienten Maschinen herbeizuführen

Trotz der geschilderten Möglichkeiten ist sorgfältig abzuwägen, wo der Einsatz künstlicher Intelligenz einen echten Mehrwert bringt und wo seine Wirksamkeit überschätzt wird. Nicht jeder Aufgabenbereich lässt sich über KI besser, schneller und /oder fehlerfreier erledigen. Dies sei am Beispiel des Recruiting-Szenarios erläutert: Selbstverständlich kann der gesamte Prozess, wie zuvor dargestellt, automatisiert ablaufen, die Frage ist aber: Ist das auch wirklich sinnvoll? In vielen Fällen muss die Antwort „Nein“ heißen, denn vielen Kandidaten wollen umworben und nicht von einer Maschine analysiert werden. Die wirkliche Beurteilung von Stärken oder auch des Cultural Fits können Maschinen mangels erforderlicher Empathie zumindest heute noch nicht vollständig leisten. Entscheidend ist also eine Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine, bei der jeder das macht, was er besser kann als der andere. Der zielführende Ansatz wird heute als „Attended KI“ beschrieben. Die Rolle des Menschen beschränkt sich dabei zunächst noch auf Kontrollen und Plausibilitätsprüfungen sowie auf den Dialog mit den Mitarbeitern.

3. „Get Started“ und identifizieren Sie ein geeignetes Startprojekt

Die Schere wird sich zukünftig immer weiter zugunsten der Maschine öffnen, d.h. die Maschine wird zukünftig immer mehr qualifizierte Aufgaben im Personalbereich übernehmen, auch diejenigen, die er heute noch nicht beherrscht bzw. die der Mensch heute noch besser kann. Vor diesem Hintergrund darf die Entwicklung nicht verschlafen werden, denn die Lücke zwischen dem aktuellen Stand und den technischen Möglichkeiten ist schon heute vielfach zu groß. Wie bei jedem Projekt sollten auch hier große Ziele in kleinen, aufeinander abgestimmten und realistischen Schritten angegangen werden. Insofern ist die Identifikation eines idealen Startprojektes, mit dem sich schnell und mit vergleichsweise geringen Mitteln erste Automatisierungsvorteile erzielen lassen, von hoher Bedeutung.

4. Skizzieren Sie eine Softwarelandkarte für „HR 2020 plus“ unter der Berücksichtigung One System does not fit all

In vielen HR-Abteilungen herrscht die Meinung vor, mit der damaligen Auswahl und Einführung eines ERP-Systems seien die softwaretechnischen Herausforderungen für den Personalbereich erledigt, insbesondere weil man damals auf einen möglichst umfassenden HR-Funktionsumfang geachtet hat, so dass gefühlt alle Anforderungen abgebildet werden. ERP-Systeme sind jedoch eher wenig flexibel und statisch im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen. Heute gibt es zahlreiche vielversprechende Produkte „von der Stange“, die ebenso wie Eigenentwicklungen über API (Application Programming Interface) sich in die bestehende IT-Infrastruktur einbinden lassen. Unternehmen müssen sich von dem Gedanken des „One-System-Fits-All“ verabschieden, also von der Idealvorstellung, dass ein in eine ERP-Landschaft integrierte HR-Lösung mit maximalem Funktionsumfang „alles kann“. Eine systematische Anbindung von Recruiting-Lösungen, Onboarding Plattformen etc. bieten den Unternehmen deutlich mehr Potenzial.

5. Auch im HR-Bereich muss systematisch entsprechendes Digitalisierungs-Know-How aufgebaut werden

Der Mangel an digitalen Kompetenzen ist eine der zentralen Ursachen für das Hinterherhinken des Personalbereiches. Neue Technologien erfordern neue Fähigkeiten. Auch wenn neue Technologien heute noch nicht bis ins letzte Detail ausgereift sind und Handhabung und Bedienung heute noch etwas schwerfallen, so zeigt die Erfahrung grundsätzlich, dass sich neue Technologien sehr schnell ausreifen und Mitarbeiter schnell lernen, mit neuen Technologien umzugehen. Gleichwohl ist die jetzt anstehende Umstellung deutlich disruptiver als die vorherigen. Während es bei der Digitalisierung lediglich darum ging, analoge Vorgänge auf „digital“ umzustellen, verändern die auf KI basierenden Technologie Unternehmensabläufe ganz grundlegend und erfordert eine neue Denk- und Sichtweise, denn letztendlich gilt auch hier: A fool with a tool stays a fool.

Literatur

- 1) Bundesverband der Personalmanager (Hrsg.): Zwischen Euphorie und Skepsis.
KI in der Personalarbeit. Vorwort.
- 2) Rest, J.: Schneller als sein Schatten, in: manager magazin, Mai 2017, S. 63-66, hier S. 63.
- 3) Deloitte (Hrsg.): KI-Studie 2019: Wie nutzen Unternehmen Künstliche Intelligenz?
(www2.deloitte.com, abgerufen am 18.11.2019)
- 4) <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Programmierschnittstelle&oldid=185336207>,
Datum des Abrufs: 20. November 2019, 16:01 UTC
- 5) in Anlehnung an <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Chatbot&oldid=192788153>,
Datum des Abrufs: 20. November 2019, 16:05 UTC
- 6) in Anlehnung an Neyer, A. 2018



CONVOTIS AG
An der Hauptwache 11
60313 Frankfurt am Main
Fon +49 (0)69 677 290 - 715
Fax +49 (0)69 677 290 - 815

Zu den Autoren



Jürgen Lange, CONVOTIS AG

Jürgen Lange ist erfahrener Unternehmer, Investor und Coach/Dozent für Unternehmer. Die von ihm 1999 gegründete Unternehmensgruppe CONVOTIS AG ist langjähriger IT- und HR-Service-Partner für den Mittelstand. CONVOTIS AG realisiert die individuelle und einsatzfähige HR-Umgebungen, wodurch HR Services für Anwender nutzbarer und damit für Unternehmen effizienter und wertvoller werden. Durch die Expertise aus Technologie und HR bietet CONVOTIS ein einzigartiges Spektrum von HR Lösungen an, welche in bestehende Lösungen implementiert werden.

Zudem unterrichtet Jürgen Lange den Studiengang Unternehmertum an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe und ist Vorstandsvorsitzender der Frankfurter SportStiftung. Er ist Autor der Bücher „Datenflut – Fluch oder Segen?“ und „Daten für Steuern & Sozialversicherungen effizient managen“.



Andreas Kiefer, CONVOTIS AG

Seine Kernkompetenzen liegen in der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Führung von Unternehmen im Bereich Technologie mit einem besonderem Schwerpunkt in der IT, sowie bei Cloud- und BPO-Services. Er verfügt über eine erfolgreiche Berufskarriere in unterschiedlichen Managementrollen. Dazu gehören sowohl C-Level Managementpositionen im Bereich IT bei führenden Finanz- und Logistikunternehmen, als auch das General Management von europäischen IT- und Serviceunternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern und über 300 Mio. Euro Umsatz bei einem S+P 500 IT-Dienstleister.

In mehr als 25 Jahren als General Manager hat er zahlreiche Produkte gestaltet, entwickelt und zu nachhaltigem, nationalem und internationalem, wirtschaftlichem Erfolg geführt. Die langfristige, strategische und wirtschaftliche Perspektive für die Unternehmen und deren Mitarbeiter steht dabei im Fokus. Eine maximale Vermarktbarkeit in Verbindung mit innovativem und erfolgreichem Vertrieb war dabei stets die Grundlage für überdurchschnittliches Wachstum und außergewöhnlichen Ertrag.

Über seine Verantwortung als General Manager hinaus hat er sich immer mit Zukunftstrends frühzeitig auseinandergesetzt und diese für die Praxis analysiert. Auf der Basis der daraus entstandenen Publikationen wurde er 2009 als Gastprofessor mit den Schwerpunkten Führung und Kommunikation an die Universität der Künste in Berlin berufen.

www.andreas-kiefer.eu



Axel Wullenkord, ADMINISTRAIGHT GMBH, ESSEN

Er ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der AdminiStraight GmbH. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft mit anschließender Promotion am Lehrstuhl für Controlling an der Technischen Universität Dortmund (Prof. Dr. Thomas Reichmann) begann Axel Wullenkord seine berufliche Laufbahn als Assistent des Vorstandsvorsitzenden der Escom AG. Anschließend war er zunächst als Leiter Controlling und später als CFO der Hagenuk GmbH in Kiel tätig. Von 1999 bis 2002 nahm er verschiedene kaufmännische Leitungsfunktionen bei der Metallgesellschaft AG in Frankfurt am Main und London wahr. Er war unter anderem verantwortlich für den Börsengang eines Konzernbereiches sowie für den Aufbau eines Shared Service Centers in Südostasien. Zuletzt war er als CEO für ein Joint Venture zwischen SAP, Deutsche Bank und Metallgesellschaft verantwortlich. Dr. Wullenkord hält eine Professur für Bilanzierung und Unternehmensbewertung an der Business and Information Technology School (BITS), einer Privathochschule in Iserlohn.