

# HOCHSCHULZERTIFIKAT

## Hochschulzertifikat

Personalmanagement

### **Modul:**

Personalmanagement

### **Studienheft:**

Trends im Personalmanagement

### **Autoren:**

Prof. Dr. Thomas Merz

Dr. Michael Bugge



## Lernorientierung

**Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,**

- die Merkmale von Prozessorganisation und prozessorientierter Organisation zu benennen;
- die Entwicklungsgeschichte und Funktionen von Personalinformationssysteme zu skizzieren;
- wesentliche Trends in der Digitalisierung und deren Anwendungsmöglichkeiten im Personalmanagement zu reflektieren;
- relevante Herausforderungen, die das Personalmanagement im Zuge der Digitalisierung zu meistern hat, zu diskutieren und
- die steigende Bedeutung des Datenschutzes durch die Vernetzung und Digitalisierung einzuschätzen und relevante rechtliche Grundlagen zu benennen.

## 1.1 Geschäftsprozesse im HR

Insbesondere in Zusammenhang mit aufkommenden prozessorientierten Organisationsgestaltungen Ende der 1990er-Jahre (vgl. OSTERLOH/FROST 2006, S. 17) und der bereits genannten Idee des Wertschöpfungs-Centers HR ist neben die aufbauorganisatorische Gestaltung der HR-Arbeit auch die ablauforganisatorische oder prozessorientierte Sichtweise getreten. HR ist durch eine Vielzahl unterschiedlichster interaktiver Prozesse gekennzeichnet, man denke nur an die Bewerberadministration, die Entgeltabrechnung oder die Urlaubsbeantragung.

Diese Prozesse werden heute in der Regel durch IT-Systeme unterstützt, wobei sich die Automatisierungsgrade sehr weit in der Praxis unterscheiden. In diesem Zusammenhang wird auch oft von Workflows gesprochen. Damit sind IT-unterstützte Prozesse gemeint, die das Handling erleichtern sollen und die Dokumentation automatisieren. Hierbei werden oft funktionspezifische HR-Programme an vorhandene Groupware (Software, die die eigene Organisation und die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen erleichtert, z. B. Outlook) im Unternehmen angebunden. Der Mitarbeiter erhält so z. B. eine Benachrichtigung als E-Mail, dass er einen Urlaubsantrag zu bearbeiten hat.



Eine weitere Entwicklung sind Employee-Self-Service-Portale, in denen administrative Aufgaben von Mitarbeitern direkt elektronisch erledigt werden und als Workflow die notwendigen Stellen im Unternehmen durchlaufen. Hierdurch lassen sich teilweise extreme Produktivitätsfortschritte erzielen und auch noch eine schnellere Bearbeitungszeit realisieren, die der Mitarbeiter in der Regel als Mehrwert schätzt. (vgl. BRÖCKERMANN 2012, S. 22)

Die Produktivitätsfortschritte resultieren v. a. aus der Vermeidung von Medienbrüchen (Urlaubsantrag wird nur einmal initial elektronisch eingegeben), der elektronischen Versendung des sogenannten Workflow-Items, der vollständigeren Informationslage des Entscheidenden und nicht zuletzt der automatisierten Dokumentation mit allen notwendigen Daten.

Folgende Merkmale einer Prozessorganisation lassen sich nennen: (vgl. BECKER 2010, S. 224 und VAN GELDERN 2000, S. 150 ff.)

- ablauforientierte Betrachtungsweise
- Konzentration auf zieleffiziente, d. h. unmittelbar zur Aufgabenerfüllung erforderliche Aktivitäten
- Fokussierung auf wertsteigernde Handlungen
- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien

Das nachfolgende Vorgehensmodell der Prozessgestaltung zeigt auf, welche Schritte hierfür erforderlich sind. (vgl. BECKER 2010, S. 225)

1. Analyse der strategischen Geschäftsfelder (im Fall HR z. B. nach Anspruchsgruppen wie Bewerber, Mitarbeiter, Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat etc.)
2. Definition der Geschäftsprozesse
3. Strukturierung der Geschäftsprozesse
4. Design der Prozessketten
5. Zuweisung der Prozessverantwortung
6. Prozessverbesserung

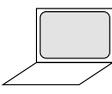
Mit der Definition der Geschäftsprozesse wird oft eine IST-Analyse bestehender Prozesse vorgenommen. Für die Gestaltung der SOLL-Prozesse wird somit oft eine zusätzliche Transparenz erzielt, die dann die Möglichkeiten eröffnet, die SOLL-Prozesse auch schlanker und zielgruppengerechter zu gestalten.

## 1.2 Digitalisierung im Personalmanagement

„HR fühlt sich wenig gewappnet für den digitalen Wandel.“

(Cranet Telegramm, Vol. 1, PEPPER 2017)

Neueste Trends im Personalmanagement füllen inzwischen ganze Bände, sodass wir an dieser Stelle lediglich die wesentlichen Trends kurz anreißen können. Sie bekommen aber genug Literaturhinweise, um bei Bedarf vertiefter einzusteigen. Bevor wir starten, wollen wir noch einige Grundgedanken zur Abgrenzung von elektronischer Datenverarbeitung (EDV) und Digitalisierung machen, denn man könnte auf dem Standpunkt stehen, dass der derzeitige Hype um Digitalisierung ein alter Hut sei, da man schon seit den 1970er-Jahren mit der EDV arbeitet. (vgl. PETRY/JÄGER 2017, S. 27 ff.) Das folgende Schaubild fasst die Entwicklungssprünge zusammen.

1950–1980	1980–2000	2000–2010	2010–
			
<b>IT automatisiert Prozesse</b>	<b>IT ermöglicht neue Prozesse</b>	<b>IT verändert Interaktionen</b>	<b>IT verändert Märkte</b>
Groß-EDV Ziel: Effizienz	PC überall Ziel: Effektivität	Internet Ziel: Veränderung von Geschäftsbeziehungen	Mobile, Cloud, AI, Social Media, Big Data, IoT, 3-D-Druck Ziel: Disruption, neue Geschäftsmodelle, neue Marktlogik

**Abb. 1** Entwicklungsstufen der Digitalisierung  
(eigene Darstellung nach HERGET 2018, S. 418)

Wenn heute von Digitalisierung gesprochen wird, meint man nicht mehr die ursprüngliche Bedeutung, dass analoge in digitale Daten umgesetzt werden, damit sie von Computern verarbeitet werden können. Heute wird der Begriff Digitalisierung mit Workflows, digitalen Prozessen, Vernetzung, digitalen Geschäftsmodellen und digitaler Transformation assoziiert. Dabei kommt Digitalisierung in der Praxis in allen möglichen Schattierungen vor.



Bestes Beispiel aus dem privaten Umfeld sind digitalisierte Heizungsthermostate, die über das Internet per Smartphone irgendwo auf der Welt fernbedient werden können, sofern man Internet-Verbindung hat. Der Extremfall eines voll digitalisierten Unternehmens würde dagegen bedeuten, alles digital abzubilden oder nur noch Roboter und intelligente Geräte in cyber-physikalischen Systemen im Sinne des Internet of Things (Netzwerk mit zahllosen Einzelelementen, die jeweils eine eigene Internet-Adresse, die sogenannte IP-Adresse, besitzen) einzusetzen. Hierzu wurde auch der Begriff des Enterprise 2.0 etabliert. (vgl. PETRY 2016, S. 313 ff.)

Digitalisierung ist lediglich der Prozess, bei dem analoge Medien in Bits und Bytes umgewandelt werden, damit diese in digitaler Form verfügbar sind. Dabei können dies Filme, Bilder und vieles mehr sein. Es werden immer analoge und physisch vorhandene Produkte digital dupliziert oder übertragen. Das Original bleibt dabei erhalten. In der unternehmerischen Praxis bedeutet demnach Digitalisierung, dass Dokumente wie Rechnungen, Archive, Produkte digitalisiert werden, damit diese verarbeitet, gespeichert und/oder distribuiert werden können. So helfen beispielsweise Bilderkennungsprogramme dabei, Inhalte von Formularen auszulesen, diese in ein EDV-System zu übernehmen und dann maschinell weiterverarbeiten zu können. (vgl. Petry 2016, S. 21 ff.)

Im Personalmanagement gibt es z. B. die Parsing-Funktion. Lebensläufe in Papier oder als PDF werden ausgelesen und die Datenbankfelder eines Bewerbermanagementsystems werden automatisch befüllt. Damit sind die Ausgangsbedingungen gegeben für weitere digitale Bearbeitungen, wie Matching, d. h. das automatisierte Abgleichen von Anforderungen für eine Vorselektion von Bewerbungen. (vgl. PETRY/JÄGER 2018, S. 107) Dies ist ein erster Schritt, wie Betriebe und Personalabteilungen sich digitalisieren können, indem Dokumente, analoge und noch nicht datenbankkonforme aber schon digitale Inhalte in eine digital verarbeitbare Form umgewandelt werden. (vgl. PETRY/JÄGER 2018, S. 64 ff.)

Digitalisierung wird oft auch als Synonym für die Automatisierung verwendet. So kann man bestehende Prozesse digital abbilden oder diese auch automatisieren, um Arbeitsschritte zu sparen. Auch digitale Optimierungen bestehender Geschäftsmodelle fallen hierunter. (vgl. KREUTZER et al. 2017, S. 79) Oft verwenden Unternehmen schon den Begriff der Digitalisierung, wenn diese ihre Prozesse digitalisieren und automatisieren. Ein Beispiel für solch einen automatischen Prozess im Personalmanagement haben wir mit dem Parsing und Matching kennengelernt. Weitere Beispiele wären auch das Einlesen von Urlaubsanträgen oder die Self-Service-Portale, die dann schon einen Schritt weiter sind, da die Daten bereits in verarbeitbarer Form vom Mitarbeiter eingegeben werden. (vgl. PETRY/JÄGER 2018, S. 76 ff.)

Dagegen spricht man erst von Digital Business, wenn Geschäftsbereiche, Geschäftsmodelle und ganze Unternehmen komplett digital abgebildet sind. Dies ist auch als Electronic Commerce und Plattformmanagement bekannt. (vgl. CREUSEN et al. 2017, S. 43 ff.) Diese verändern sich durch digitale Technologien und digitale Möglichkeiten. Dabei werden konstant neue Technologien am Markt gescreent und bei Relevanz intern angepasst. Moderne Bewerbermanagementsysteme wie SAP SuccessFactors oder P&I Loga 3 bieten die Möglichkeit, komplette Workflows ohne Medienbrüche einzurichten, sich mit Bewerbern zu vernetzen und auszutauschen und bidirektional mit Ausgabekanälen wie Stellenbörsen aber auch Social-Media-Plattformen zu kommunizieren. Diese sicherlich sehr partielle Lösung trifft aber noch nicht den Kern von Digital Business. Der findet sich eher bei Unternehmen mit junger Geschichte, die sich bereits in ihrer Entstehung voll auf digitale Geschäftsmodelle einstellen konnten, wie z. B. Amazon oder Uber. (vgl. KREUTZER et al. 2017, S. 22 ff.)

Digitale Transformation geht wesentlich weiter als einfach auf die neuen digitalen Technologien umzustellen. In der digitalen Transformation werden mithilfe digitaler Technologie Lösungen erarbeitet und Probleme neu überdacht. Zum Beispiel wird das Papier nicht mehr digitalisiert und dann verarbeitet, sondern es wird z. B. überlegt, ob der Prozess überhaupt noch notwendig ist und welche Möglichkeit der Vereinfachung mithilfe der neuen Technologie bestehen. (vgl. WAGNER 2018, S. 23 ff.) Die bereits vorgestellten Methoden und Kreativitätstechniken „Agile Management“ und „Design Thinking“, aber auch „Scrum“ werden hier sinnvoll eingesetzt, um die Probleme systematisch anzugehen. (vgl. CREUSEN et al. 2017, S. 53 ff.)

**Merke**

Die kundenzentrierte Lösung ist stets der Ausgangspunkt einer digitalen Transformation. Digitale Transformation wird nie von der Technik ausgelöst, sondern es geht wie im Agilen Management immer zunächst darum, einen neuen Ansatz für den Kunden zu finden und eine Problemlösung dafür. (vgl. CREUSEN et al. 2018, S. 38 ff.)

Eine erfolgreiche digitale Transformation benötigt die Digitalisierung. Diese sollte ein Unternehmen aber nicht zu intensiv beschäftigen und davon ablenken, was an neuen Geschäftsmöglichkeiten und digitaler Transformation mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar ist. Sogenannte „beidhändige“ Strategien – besser bekannt als Ambidexterity – sind insbesondere im Prozess der Digitalisierung entscheidend für den Unternehmenserfolg. (vgl. BIEMANN/WECKMÜLLER 2018, S. 44) Die Ausbeutung und Optimierung bestehender Strukturen und die Exploration oder Erkundung gänzlich neuer digitaler Möglichkeiten vor dem Hintergrund des eigenen Kompetenzportfolios sind



