



# HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



## DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN HR KARRIERE PLANEN IN 5 MINUTEN

Veröffentlicht in HR Performance 4/2016, [www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de)

Business Partner für Personalverantwortliche, Ausgabe Juli 2016 (S.56 - 58) · ISSN 1866-3753

# DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN HR

## Karriere planen in 5 Minuten

Die HR-Abteilung eines global agierenden großen Konzerns steht vor der Herausforderung, die Umsetzung der neuen Konzernstrategie zu unterstützen. Im Unternehmen sind milliardenschwere Kosteneinsparungen geplant – damit verbunden ein Abbau von Tausenden von Arbeitskräften. Parallel dazu entstehen in einzelnen Bereichen durch Wachstum und Fluktuation zahlreiche neu zu besetzende Positionen, die möglichst schnell und passend besetzt werden müssen.

Vor diesem Hintergrund soll die interne Mobilität der Mitarbeiter gefördert werden, um kostspielige und zeitaufwendige Besetzungen offener Stellen mit externen Bewerbern zu vermeiden. Dies minimiert unnötige Kündigungen mit Abfindungsangeboten und Vorruhestandsregelungen. Darüber hinaus sollen vorhandene Talente und Fachkräfte langfristig an das Unternehmen gebunden und der Wissensaustausch zwischen Geschäftsbereichen erhöht werden. Die Lösung für diese Ziele sollte digital erfolgen, zukunftsweisend und mitarbeiterorientiert sein.

Diese Lösung - der „**Digitale Prototyp Karrieremanagement**“ - kann als ein Beispiel für die immer stärker um sich greifende Digital Business Transformation, den digitalen Wandel sämtlicher Sektoren der modernen Wirtschaft gesehen werden.

Hatte die digitale Transformation anfänglich vor allem Auswirkungen auf operative Unternehmensbereiche und die Interaktion mit Kunden, so ist sie nun zunehmend auch für die Infrastrukturbereiche von Organisationen relevant. Dabei ist sie für den Unternehmensbereich „Human Resources“ (HR) von besonderer Bedeutung. Gründe dafür sind der harte Wettbewerb um Fachkräfte am Arbeitsmarkt, das Bewusstsein darüber, dass das entscheidende Kapital eines Unternehmens in seinen Mitarbeitern und ihrer Expertise liegt sowie der Einzug unzähliger digitaler Möglichkeiten der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, der Karriereplanung oder der Aus- und Weiterbildung. Unternehmen können - und müssen letztlich auch - die Chancen der Digitalisierung nutzen, um Mitarbeiter bestmöglich dabei zu unterstützen, einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.

Eine digitale Transformation im HR-Bereich besteht jedoch nicht nur aus der bloßen Digitalisierung von bekannten Prozessen. Sie ist dann ganzheitlich und schafft nachhaltigen Mehrwert, wenn vertraute Verfahren grundlegend hinterfragt und neu gestaltet, beziehungsweise auf neue Weise in Verbindung gebracht werden.

## Der „Digitale Prototyp Karrieremanagement“

Ausgehend von diesen Überlegungen und der Neuausrichtung im HR-Bereich zur Umsetzung der neuen Strategie wurde für einen global agierenden großen Konzern ein **Digitaler Prototyp Karrieremanagement** entwickelt. Im Mittelpunkt dieses Tools stehen die individuelle Entwicklung und Mobilität sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns. Die Vision: „Plan your career within 5 minutes – Plane deinen nächsten Karriereschritt mit einem interaktiven und personalisierten Karrierepfad-Finder. Entdecke Karrierewege und verändere deine Position global und unternehmensweit. Analysiere offene Positionen mittels der Übereinstimmung deiner Fähigkeiten mit den geforderten Kompetenzen und finde zu dir passende Jobs. Verbessere dich gezielt durch automatisch vorgeschlagene und auf dich zugeschnittene Trainings. Vernetze dich mit deinen Kollegen und nutze die Kraft deines Netzwerks.“

Drei Elemente – **Profil, Jobsuche und Karrierepfad** – ermöglichen es, diese Vision umzusetzen und den Mitarbeitern eine umfangreiche Karriereplanung digital anzubieten.

In dem Element **Profil** sind neben dem Lebenslauf und bisherigen Karrierepositionen vor allem die Kompetenzen des Mitarbeiters erfasst. Ein Algorithmus vergleicht die persönlichen Kompetenzen automatisch mit den Anforderungen seiner derzeitigen Stelle und zeigt den Grad der Übereinstimmung an. Basierend darauf werden dem Mitarbeiter geeignete Qualifizierungsmaßnahmen vorgeschlagen, um die eigenen

Fähigkeiten gezielt auszubauen. Die Funktion „Netzwerken mit Kollegen“ erlaubt dem Mitarbeiter, nicht nur anhand des Namens sondern auch anhand vielfältiger Suchkriterien, beispielsweise Sprachenkenntnisse oder Berufserfahrung, Kontakt zu „Gleichgesinnten“ aufzunehmen. Natürlich erlaubt die Einstellung zum Datenschutz dem Mitarbeiter selbst zu bestimmen, welche Daten von anderen eingesehen werden dürfen. Umso mehr Informationen für andere freigegeben werden, umso mehr Möglichkeiten eröffnen sich: So kann sich der Mitarbeiter beispielsweise mit seinem freigegebenen Lebenslauf mit einem Klick auf offene Stellen bewerben.

Das Element **Jobsuche** bietet die gewohnten Funktionalitäten einer zielgenauen aktiven Stellensuche im Konzern. Darüber hinaus macht das System Vorschläge für attraktive, also zum aktuellen Kompetenzprofil passende offene Stellen. Dabei eröffnet es die Möglichkeit, offene Positionen im Konzern anhand der automatisch berechneten Übereinstimmung der eigenen Kompetenzen mit den entsprechenden Stellenanforderungen zu finden und zu bewerten. So ist es beispielsweise möglich, sich sämtliche ausgeschriebene Stellen anzeigen zu lassen, die bezogen auf das eigene Kompetenzprofil, eine durch den Algorithmus errechnete Übereinstimmung von mehr als 80 Prozent aufweisen. Aber nicht nur die offenen Stellen mit Tätigkeitsbeschreibung und Anforderungen werden angezeigt: Durch die intelligente Verknüpfung sämtlicher Daten lassen sich in den Stellenausschreibungen auch schon die zukünftigen Kollegen und Vorgesetzte kennenlernen. Sind für eine konkrete Stelle bestimmte Kompetenzen erforderlich, werden dem Mitarbeiter – immer bezogen auf das eigene





Kompetenzprofil – automatisch die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen vorgeschlagen, um die eigenen Fähigkeiten gezielt auf diese Stelle hin auszubauen. Wer beispielsweise für eine neue Tätigkeit besondere Kompetenzen in der vertrieblichen Kommunikation mit Neukunden benötigt, kann sich direkt für ein passendes Training im Sales-Bereich anmelden.

Das dritte Element ist der **Karrierpfad**. Dieser zeigt dem Mitarbeiter mittels interaktiver Graphen mögliche Karrierewege und unterstützt so seine Karriereplanung. Sämtliche bisherigen Karriereschritte aller Mitarbeiter innerhalb des globalen Konzerns werden aggregiert und anonymisiert dargestellt. Das Ergebnis visualisiert dem Nutzer welche Karriereschritte andere Mitarbeiter gemacht haben. Es visualisiert zudem auch sämtliche Entwicklungschancen und -möglichkeiten in einem Weltkonzern und fördert den Blick über die Geschäftsfelder hinaus. Zusätzlich werden für alle Positionen die Anzahl der Mitarbeiter, die durchschnittliche Verweildauer auf dieser Position sowie das entsprechende Hierarchielevel angezeigt. Sollten sich schon Kollegen aus dem eigenen Netzwerk auf vergleichbaren attraktiven Wunschpositionen befinden, werden diese angezeigt. Diese Funktion erlaubt es allen Mitarbeitern des Konzerns, sich virtuell durch sämtliche Positionen im Unternehmen zu bewegen und vielfältige Karrierewege zu entdecken.

Karrierewege, die bisher unbekannt waren und von denen noch nicht einmal „geträumt“ wurde. Stößt der Nutzer bei seiner Reise durch die Karrierpfade des Konzerns auf offene Stellen, werden diese di-

rekt betont und zur Bewerbung angeboten.

Die aufgeführten Funktionen werden durch eine intelligente und effiziente Verknüpfung bereits vorhandener Daten aus unterschiedlichsten Datenquellen ermöglicht. Der digitale Service wird eine selbstgesteuerte interne Karriereplanung ermöglichen und das Ziel der unternehmensweiten Erhöhung der Mitarbeitermobilität sowie der internen Stellennachbesetzung realisieren.

Der **Business Case** des vorgestellten digitalen Prototyps liefert den vielfachen Kapitalwert der ursprünglichen Investitionen. Den Kosten der Implementierung stehen Einsparungen durch Vermeidung von Kündigungen mit Abfindungsangeboten und Vorruhestandsregelungen sowie der Vermeidung von Einstellungskosten entgegen. Berücksichtigt werden muss auch, dass Qualifizierungsmaßnahmen in Zukunft noch bedarfsgerechter und zielgerichteter zur Anwendung kommen als das möglicherweise bisher der Fall ist. Über allem jedoch steht die in den bisherigen Tests schon erlebte begeisterte Akzeptanz der Mitarbeiter, die individuell und hochflexibel digital ihre Karriereplanung und ihr Kompetenzmanagement gestalten können – ein „Mitarbeiter-gesteuertes HR-Management der Zukunft“.

Bei der Entwicklung des Prototyps konnte auf bestehende IT-Lösungen zugegriffen werden. Dadurch ist eine schnelle, vollumfängliche Implementierung des Tools bis zum vierten Quartal dieses Jahres möglich.

### Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung des „Digitalen Prototyps Karrieremanagement“

Die Einbindung der Mitarbeiter und des Managements bei der Entwicklung der endnutzerbezogenen Lösung: Es hat sich als besonders effizient herausgestellt, zunächst in kleinen Teams das Konzept und dessen Konkretisierung zu erarbeiten. Zusätzlich wurde, durch ein transparentes und iteratives Vorgehen mit vielen Feedback-Runden, die Einbindung aller Schlüsselpersonen sichergestellt. Die webbasierte Version des Prototyps wurde innerhalb von nur vier Wochen in sogenannten Entwicklersprints erstellt. Nach jedem Entwicklungsabschnitt wurde das Zwischenergebnis – ein Stück funktionsfähige und benutzbare Software – präsentiert und überprüft. So ließen sich Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge bei der Weiterentwicklung stets direkt berücksichtigen. Die dort erarbeiteten Ergebnisse konnten anschließend direkt mit dem Management abgestimmt werden. Dabei konnten wichtige Schlüsselgruppen, wie zum Beispiel der Betriebsrat oder die Datenschutzbeauftragten, früh einbezogen werden.

Als außerordentlich hilfreich haben sich Visualisierungen erwiesen, um die digitale Transformation greifbar und dessen Komplexität handhabbar zu halten. Sie halfen bei der Vermittlung einer von allen Beteiligten gleichermaßen geteilten Vorstellung des Vorhabens über sämtliche Phasen hinweg und unterstützten eine fruchtbare Diskussion in sämtliche Entscheidungsgremien.

Bei der Entwicklung einer Strategie zur digitalen Transformation ist die Perspektive des Endnutzers ausschlaggebend im Falle von Human Resources, also die Perspektive des Mitarbeiters. Anhand detaillierter und realistisch definierter Personas wurden die Bedürfnisse und das Verhalten der unterschiedlichsten Mitarbeiter identifiziert und konnten permanent gegenüber den Funktionalitäten rückgeprüft werden. Zusätzlich boten moderne Methoden wie das Business Model Canvas schnelle Orientierungshilfe beim Erstellen und Validieren des Konzepts.

Mit dem **Digitalen Karrieremanagement** steht eine bahnbrechend zukunftsweisende Lösung für die weitere Professionalisierung von HR zur Verfügung. Die Mitarbeiter werden in einem bisher unbekanntem Maß in der Lage sein, eigenverantwortlich Kompetenzmanagement und Karriereplanung zu betreiben. Die digitale Hilfe schafft dafür die nötige Transparenz und Handhabbarkeit. Ausgestattet mit dem nötigen Wissen um Positionen, Chancen, Anforderungen und Karriereperspektiven können die Mitarbeiter des Konzerns in Zukunft noch besser ihre Karriere im Unternehmen gestalten.





**Dr. Heiko Mauterer, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**  
Senior Partner  
heiko.mauterer@4cgroup.com

„Digitalisierung ist in den nächsten Jahren eines der Top Themen für alle Unternehmen.“

**Beratungsschwerpunkte:**

- \_ Restrukturierung
- \_ Kostenmanagement
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Geschäftsprozessoptimierung
- \_ Project Governance

**4C GROUP AG**

**OFFICE MÜNCHEN**  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

**OFFICE BERLIN**  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

**OFFICE FRANKFURT**  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

**OFFICE DÜSSELDORF**  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf  
Telefon +173 346 58 79

**Enforcing Performance**

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

**Unsere Werte**

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen. Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung. Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung. Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten. Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

**Unsere Expertise**

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

**Unsere Kunden**

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

**Anders als Andere**

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

**Beifahrer auf Zeit**

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

**Zusammenführung von Strategie und deren Um- und Durchsetzung führt zu ganzheitlicher pragmatischer Lösungsorientierung – En4cing Performance in HR –**



Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG - unsere HR-Expertise

© 4C GROUP AG - All rights reserved