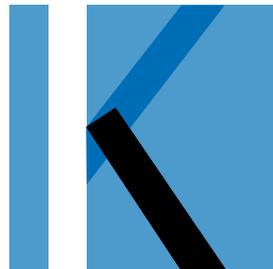


Zeitschrift  
für das gesamte  
**Kreditwesen**

Pflichtblatt der  
Frankfurter Wertpapierbörse

Fritz Knapp Verlag  
ISSN 0341 4019



70. Jahrgang  
15. Oktober 2017

20-2017

**Digitaler Sonderdruck**

# Personalmanagement



**TEAMWORK**



**PLANNING**



**WORKGROUP**



**PROFIT**



**SUCCESS**



**MEETING**



**ORGANISATION**



**TRAINING**



**NETWORKING**

Karen Meyer:

**Der Personalbereich als Treiber der digitalen Transformation**

## Der Personalbereich als Treiber der digitalen Transformation

Die Welten der Personalabteilung und der Informationstechnologie (IT) könnten unterschiedlicher nicht sein. Bei der ersten steht der Mensch im Vordergrund. Bei der zweiten Bits und Bytes. Für viele Kollegen in der Personalabteilung ist die Technik nur notwendiges Übel, das meistens nicht so funktioniert wie versprochen. Und die IT-Spezialisten verzweifeln derweil gerne am fehlenden Technikgrundwissen der Führungskräfte der Personalabteilungen.

### Anforderungen verändern sich

Soweit die Klischees, die auch eine gehörige Portion Realismus beinhalten, aber nichts mehr mit den heutigen Herausforderungen zu tun haben. Denn die Anforderungen an Arbeit haben sich in den letzten Jahren stark verändert; Digitalisierung und künstliche Intelligenz beeinflussen nicht nur die alltägliche Kommunikation, sondern die Arbeitswelt an sich. Möglichst früh die IT-Kollegen in die HR-Produktentwicklung einzubinden, verbessert die Ergebnisse und vergrößert die Vorteile für das gesamte Unternehmen. Benutzergruppen frühzeitig einzubeziehen, sichert auch den Erfolg von neuen Produkten und erhöht die Qualität der Benutzererfahrung. Es gilt festzuhalten: Der digitale Fortschritt wird das Wesen der Personalarbeit fundamental verändern.

Zugleich scheinen noch viele in der Personalarbeit die Digitalisierung mit der Einführung von IT-Lösungen gleichzusetzen. Das ist zu kurz gesprungen. Blicken wir daher noch einmal zurück: Am 9. Januar 2007 stellte Steve Jobs das erste iPhone vor. Zehn Jahre nach der Präsentation des ersten Smartphones hat sich dieses nicht nur zu einem starken Wirtschaftsfaktor entwickelt, sondern vor allem auch zu einem der bedeutendsten Trendsetter. Mit dem Smartphone haben wir die Art, wie

wir miteinander kommunizieren und sowohl die ganze Welt als auch unsere Arbeitswelt und unser Privatleben erfahren, grundlegend verändert. Dazu ein paar Zahlen aus einer Studie<sup>1)</sup> von Bitkom und Deloitte: Acht von zehn Deutschen ab 14 Jahren (81 Prozent) nutzen ein Smartphone. Das entspricht etwa 56 Millionen Personen. Vor einem Jahr waren es noch 76 Prozent, 2012 sogar erst 36 Prozent. Praktisch jeder, der unter 50 Jahre alt ist, nutzt damit heute ein Smartphone. Innerhalb von nur einem Jahrzehnt ist das Smartphone von einem Nischenprodukt für Technik-Nerds zu einem unverzichtbaren Begleiter der breiten Masse geworden. So schnell hat bislang keine andere Technik den Alltag der Menschen verändert. Und wie gehen wir in unseren Unternehmen damit um? Zunächst noch zu langsam.

Die Treiber des Wandels sind die Technologiebranche und Unternehmen wie Google,

Microsoft oder Apple, die auch die Trends der neuen Arbeitswelt in ihren eigenen Unternehmen setzen. Auch jeder Einzelne von uns adaptiert in seinem Privatleben den technologischen Wandel: mit nur einem Klick die Reise buchen, das gedruckte Buch durch ein digitales ersetzen, das Bankkonto via Smartphone online verwalten, per SMS die jüngste Taxifahrt bewerten, via Whats App mit Freunden den nächsten Kinobesuch planen. Nur die Wirtschaft und die Politik hinken den digitalen Trends hinterher, wie die Abbildung zeigt. Es ist von allgemeinem Interesse, diese Lücken möglichst zu schließen.

Im Juni dieses Jahres diskutierten Deutsche-Bank-Vorstand und Arbeitsdirektor Karl von Rohr, die damalige Arbeitsministerin Andrea Nahles, DGB-Präsident Reiner Hoffmann und Organisationsforscher Professor Ayad Al-Ani die neuen Realitäten der Industrie 4.0 und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt und Arbeitszeitmodelle. Gemeinsam kam man zu dem Schluss, dass der Einsatz von Algorithmen und künstlicher Intelligenz die heutige Arbeitswelt genauso tiefgreifend verändern werden wie die sogenannte Lean Production die komplette Automobil- und Fertigungsindustrie vor drei Jahrzehnten. Das zeigt, wie wichtig Gespräche zwischen Technologieunternehmen, Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sind – und die daraus abzuleitenden Handlungen.

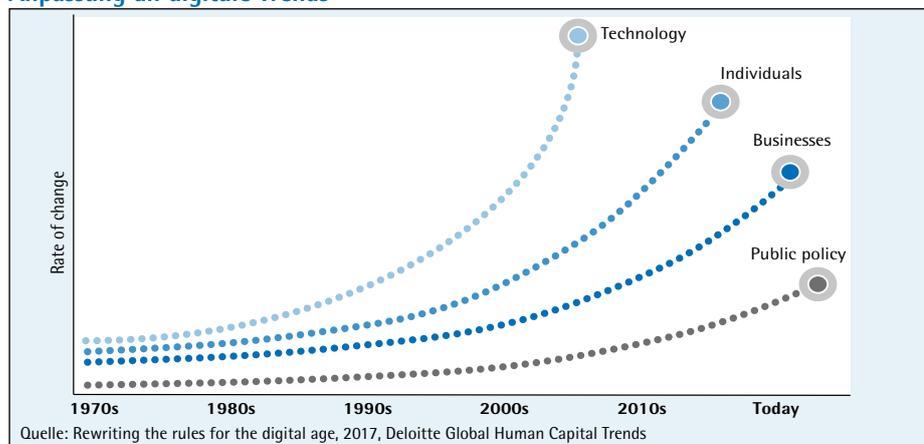
### Möglichkeiten der Personalabteilung

Personalabteilungen sind besonders gut dafür geeignet, das Gespräch über die Bereitschaft für die Digitalisierung in ihren Unternehmen zu leiten, weil die Änderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, jeglichen Aspekt der Belegschaft eines Unternehmens betreffen: vom Arbeitsinhalt bis hin zur Belegschaftszusammenstellung,

*Karen Meyer, Global COO Human Resources, Deutsche Bank, Frankfurt am Main*

*Die Digitalisierung wird massiven Einfluss auf die Produktion, die Prozesse und die Arbeitsbedingungen der gesamten Wirtschaft haben und auch die Anforderungen an die Mitarbeiter in allen Branchen und damit auch in der Kreditwirtschaft verändern. Damit stellt sich die Frage, wer diesen Anpassungsprozess leiten beziehungsweise moderieren soll. Die Autorin hält Personalabteilungen besonders dafür geeignet. Sie stellt Maßnahmen ihres Hauses vor, um die Möglichkeiten der Digitalisierung für das Personalwesen möglichst gut zu nutzen. Dazu zählen ein modernisiertes Intranet des Personalbereichs, Präsenz in sozialen Netzwerken, eine Jobsuchmaschine für interne Jobangebote, elektronische Lern- und Trainingsangebote für Mitarbeiter und eine Cloud-basierte IT-Plattform. (Red.)*

## Anpassung an digitale Trends



erforderliche Fähigkeiten (inklusive Führung), Kommunikation-, Netzwerk- und Feedbackmechanismen sowie Mitarbeitererfahrung. Denn wenn Mitarbeiter in ihrem Privatleben beinahe jeden erdenklichen Service mit einigen Fingerstrichen auf ihrem Mobiltelefon erhalten, so erwarten sie von ihrem Arbeitgeber und insbesondere ihrem Personalbereich ähnlich bequeme und einfache Angebote. Die Bank hat bereits vor einigen Jahren begonnen, sich dieser Herausforderung zu stellen und ihre Dienstleistungen im Personalbereich konsequent zu digitalisieren. Eines ist klar: Indem sich HR anpasst, wird sich stetig die persönliche Arbeitserfahrung verändern. Und dieser Prozess umfasst viele kleine Schritte, keinen Big Bang.

So hat die Deutsche Bank vor drei Jahren „HR Connect“, ein modernisiertes Intranet des Personalbereichs, eingeführt, das zahlreiche HR-Tools und Self-Services bereitstellt und damit umständliche Formulare und lange Wartezeiten in der Telefonschleife ersetzt. HR Connect bietet allen Bankmitarbeitern weltweit einen einfachen, schnellen und rund um die Uhr verfügbaren Zugang: Die Seiten können personalisiert werden, die Inhalte sind klar strukturiert und mit wenigen Klicks erreichbar. Dies führte zu einer spür- und messbaren Steigerung der Effizienz, gerade bei standardisierten Leistungen der Personalabteilung, wie der Verwaltung von Abwesenheiten, Urlauben, Gehaltsabrechnungen oder betrieblichen Zusatzleistungen. Doch diesem ersten Schritt müssen weitere folgen. Deswegen wurden die Ziele für den Personalbereich der Ära der Digitalisierung angepasst. Ziele der Deutschen Bank sind:

- Digitale Plattformen für Talentgewinnung und Talentbindung zu nutzen.
- Digitale Plattformen nutzen, um interne Karriereentwicklung zu fördern.
- Den Zugriff für Mitarbeiter auf Qualifikation und Weiterbildung über digitale Angebote zu erweitern.
- Die Erfahrung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen.

### Talente gewinnen und binden

Im Bereich Employer Brand nutzt die Deutsche Bank die Möglichkeiten, die die Digitalisierung eröffnet, intensiv. Fünf von sechs Millennials verwenden Social Media, um sich über Unternehmen zu informieren oder ihnen zu folgen. Daher ist die Präsenz in sozialen Netzwerken ein unerlässlicher Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter zu gewinnen und die Bekanntheit bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen zu steigern. Aktuell gibt es über 750 000 Follower auf den „Deutsche Bank Karriere“-Kanälen in den sozialen Netzwerken. Mit den Inhalten erreicht die Bank rund vier Millionen Menschen pro Monat. Ihr Twitter-Kanal ist der größte Karriere-Kanal, verglichen mit den globalen Peers. In Planung ist zudem ein interaktives Onlinevideospiele, bei dem Studenten virtuell einen Tag bei der Deutschen Bank verbringen können.

Im Bereich Graduate Recruitment wurde eine innovative „Stay Connected“ App entwickelt, die es erlaubt, den Dialog mit Neukömmlingen zu führen, bevor sie ihre neue Stelle überhaupt angetreten haben. Dies kann mitunter bis zu zwölf

Monate dauern. Über die mit der App vermittelten Inhalte, wie Berichte früherer Graduates oder Fallstudien aus dem Business, soll den Neueinsteigern dabei geholfen werden, sich mit der Bank vertraut zu machen. Sie lernen die Werte und Überzeugungen des Konzerns kennen und fühlen sich als Teil der Deutsche-Bank-Familie. Außerdem können sie sich mit anderen Hochschulabsolventen vernetzen und austauschen, was den Einstieg ebenfalls erleichtert. Denn die Glaubwürdigkeit von Mitabsolventen ist um ein Vielfaches höher als Hochglanzbroschüren und Unternehmenspräsentationen es sein können.

### Interne Karriereentwicklung fördern

Interne Karriereentwicklung ist ein zentraler Faktor bei der Mitarbeiterzufriedenheit und hat erheblichen Einfluss auf die Verweildauer im Unternehmen. Nur wenn Mitarbeitern intern neue Chancen, neue Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven ermöglicht und aufgezeigt werden, bleibt die Bank ein attraktiver Arbeitgeber. Darüber hinaus verbleiben das Know-how und die Expertise der Mitarbeiter in der Bank – ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Daher ist interne Karriereentwicklung ein Schwerpunkt der Personalarbeit der Bank. Um dies zu unterstreichen, hat das Institut eine Initiative gestartet, in der sich unter anderem Bereiche präsentieren, die offene Stellen haben und intern neue Kolleginnen und Kollegen suchen.

Zusätzlich dazu wurde eine Jobsuchmaschine entwickelt, in die Mitarbeiter ihren Lebenslauf hochladen können, um dann mit Hilfe eines Algorithmus neue interne Jobangebote zu erhalten. Um ein zeitgemäßes Nutzererleben zu gewährleisten, wird diese Suchmaschine in Kürze auch als App ausgerollt – Jobangebote kommen dann per Push-Benachrichtigung auf das Smartphone. Die App erfüllt die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach zeitgemäßen Anwendungen, wie sie sie aus ihrem Privatleben kennen. Sie ist ein gelungenes Beispiel für die Digitalisierung des Personalbereichs.

Ein neues Digitales Curriculum wird die Verfügbarkeit der elektronischen Lern- und Trainingsangebote für Mitarbeiter der Deutschen Bank weiter ausbauen und systematisieren. Schon heute bietet die Plattform „Connect2Learn“ maßgeschneiderte Onlinelerninhalte, die die Mitarbeiter intensiv nutzen. Das Bankgeschäft ist ein

People Business, das heißt, Angebote zur Mitarbeiterentwicklung sind unerlässlich. Wenn die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter gestärkt werden, wird man insgesamt als Bank besser. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter für sie relevante Lerninhalte selbst auswählen können, sie bekommen sie nicht – wie in der Vergangenheit – „diktiert“. Das erhöht die Motivation, sich aktiv um Trainings zu bemühen, enorm. Außerdem wird das Lernen ortsunabhängig, das heißt, es spielt keine Rolle mehr, ob der Mitarbeiter an großen Standorten wie Frankfurt, London oder Singapur beschäftigt ist oder in einer kleineren Niederlassung – allen stehen die gleichen erstklassigen Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung. Auch hier ist eine eigene App in Planung. Zugleich ändert sich hierdurch die Rolle des Personalbereichs – weg vom reinen Lieferanten von Trainings und hin zum Learning-Plattform-Besitzer, der skalierbaren Zugriff auf Training ermöglicht.

Daneben hat die Deutsche Bank in diesem Sommer eine interne Awareness-Kampagne zu verschiedensten Aspekten der Digitalisierung mit Beiträgen renommierter Experten gestartet, an der alle Kolleginnen und Kollegen der Personalabteilung per Web-Ex, also per Live-Übertragung im Internet, teilnehmen konnten. Darin wurden zukunftsweisende Themen wie die Digitale Arbeit, Robotics, Machine Learning oder Künstliche Intelligenz behandelt. All diese Bereiche werden das Personalmanagement zukünftig beschäftigen und die Arbeit und Strategie nachhaltig verändern.

### Mitarbeitererfahrung im Mittelpunkt

Was mit HR Connect begann, wird nun weitergeführt: die Deutsche Bank führt jetzt das Personalmanagementsystem „Workday“ ein. Diese Cloud-basierte IT-Plattform wird den größten Teil der Personaldienstleistungen der Bank in einem einzigen, nutzerfreundlichen System unterstützen. Sie liefert Echtzeitinformationen und Analysen beispielsweise zu Neueinstellungen sowie zur Mitarbeiterförderung und integriert dazu Datenquellen aus der ganzen Bank. Die neue Plattform ist ein wichtiger Teil der umfassenden IT-Strategie der Deutschen Bank und ein Meilenstein auf dem Weg zu einer digitalisierten Personalabteilung und der Digitalisierung von HR. Mit Workday sollen Systeme und Prozesse modernisiert und vereinfacht und Kosten gesenkt werden. Vor allem aber werden den

Kolleginnen und Kollegen neue Erfahrungen im Umgang mit HR-Plattformen ermöglicht, indem die Oberfläche intuitiv anmutet und eher einer Smartphone-Applikation als den üblichen statischen HR-Angeboten gleicht. Der Nutzer soll durch die Welt der Personalbetreuung und Personalthemen spazieren können, Daten abrufen und Inhalte recherchieren, so ähnlich wie man es aus dem Internet gewohnt ist – damit steht die Nutzererfahrung im Vordergrund und nicht mehr die reine Datenverwaltung. Die Implementierung ist für Mitte 2019 vorgesehen; selbstverständlich im engen Austausch mit den Betriebsräten, da dies nicht ohne die Zustimmung der Gremien umgesetzt werden kann.

Dies alles sind die Kernfelder, in denen die Digitalisierung dabei hilft, das Personalmanagement weiterzuentwickeln, sozusagen diesen Tsunami an Veränderungen, die die digitale Transformation auslöst, einzuordnen und zu beherrschen. Wenn die Personalarbeit sich schon in den vergangenen fünf Jahren stark verändert hat, so wird dies in den kommenden Jahren noch mehr gelten: Schon heute sind nach 18 Monaten rund 50 Prozent des weltweiten technischen Wissens überaltert. Mit derselben Geschwindigkeit werden sich ganze Geschäftsmodelle in wenigen Jahren wandeln. Digitalisierung heißt daher auch: Sorge um Arbeitsplätze, um Kosteneinsparungen, Redundanzen. Angst vor Neuem. Digitalisierung muss daher als Chance begriffen und vermittelt werden, nicht als Bedrohung. Dies gelingt nur, wenn das Mitarbeitererleben spürbar und positiv ist.

Aber es gilt auch: Ebenso wie in anderen Branchen wird auch bei Banken die Automatisierung weitergehen. Dabei geht es vor allem um manuelle, sich wiederholende Tätigkeiten. So dürften Daten und Ergebnisse, die heute noch manuell zusammengestellt werden, künftig zu einem immer größeren Teil mit wenigen Klicks oder gar automatisch als Dashboard ermittelt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich dann umso mehr darauf konzentrieren, diese Daten zu analysieren, zu interpretieren und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Ziel ist es, die rein administrativen Aufgaben zu automatisieren und damit noch mehr Kapazität für anspruchsvolle, beratende und problemlösende Tätigkeiten zu schaffen. Dies führt zu einer Bereicherung in der täglichen Arbeit, von der alle profitieren werden.

Für die Digitalisierungsstrategie der Bank im Personalbereich in den nächsten drei bis fünf Jahren bildet die neue Technikplattform das zentrale Fundament. Wie bei einem Hausbau bauen alle weiteren Schritte darauf auf. Im Zusammenhang mit der Einführung werden weiter bestehende Technologien überprüft und gegebenenfalls ersetzt, mit einem Ziel: die Mitarbeitererfahrung (Employee Experience) zu verbessern. So plant die Bank zum Beispiel auch Service Now einzuführen, über das Mitarbeiter einfacher ihre Fragen an die Personalabteilung stellen können. Es wird auch helfen, Anfragen schneller und ohne Informationsverlust an die richtige Stelle im Personalbereich weiterzugeben.

### Organisationswandel hin zu kleineren agilen Teams

Darüber hinaus werden sich das Institut auf die Kultur und Führung fokussieren, denn wie in einer jüngsten McKinsey-Studie<sup>2)</sup> festgestellt wurde, sind Kultur und Verhalten die größte Barriere zu der Einführung von digitalen Prioritäten. Digitalisierung zum größten Nutzen eines Unternehmens fordert daher weit mehr als die Einführung innovativer Technologien. Man braucht unter anderem einen Organisationswandel hin zu kleineren agilen Teams, die in die Lage versetzt sind, mit mehr Eigenverantwortung schneller zu „produzieren“. Dies erfordert wiederum eine neue Denkweise über Themen wie Organisationsstrukturen, Hierarchien, Entscheidungsrechte und Führungsfähigkeiten.

Als Bank muss die Kundenerfahrung (Customer Experience) selbstverständlich in den Vordergrund gestellt werden. Aber genauso muss man Prozesse aus Sicht des Mitarbeiters zu Ende denken. Denn wenn die Mitarbeitererfahrung eine positive ist, erhöht sich das Mitarbeiterengagement. Hoch engagierte Mitarbeiter tragen wiederum mehr zu einer positiven Kundenerfahrung bei. Die Verantwortung für den Personalbereich, die Rolle des Enablers der digitalen Transformation eines modernen Unternehmens, geht also weit über die Digitalisierung des eigenen Bereichs hinaus. Dieser Verantwortung ist sich die Bank bewusst – und nimmt sie wahr.

### Fußnoten

- 1) Trendstudie „Consumer Technology 2017“ des Digitalverbandes Bitkom und Deloitte, August 2017
- 2) Culture for the Digital Age, McKinsey Quarterly July 2017