

AM BEDARF VORBEI GEMESSEN

Wohnungsmarktprognosen liegen oft daneben. Warum wir sie trotzdem brauchen.



HUMAN RESOURCES. Neujustierung notwendig!
KAMPF UM DIE FLÄCHE. Gewerbe nicht vergessen!
NEUE SHOPPINGCENTER. Bauen oder weglassen?



INTERVIEW



Christian Baier

FOTO: 4C GROUP AG

„Den Job in der Tasche“

Die Deutsche Bank strukturiert um. Vorhandene Stellen entfallen, neue werden geschaffen. Eine eigens entwickelte App zeigt den Mitarbeitern der Bank schnell und passgenau, welche neuen Jobchancen sie haben. Christian Baier, Partner der Managementberatung 4C Group AG, half bei der Entwicklung und Implementierung dieser App. immobilienmanager sprach mit ihm darüber.

im Auf welche Faktoren kommt es bei der digitalen Transformation von Unternehmen an?

CHRISTIAN BAIER: Die digitale Transformation ist ein Prozess und weniger ein Zielzustand. Wichtigster Erfolgsfaktor im Rahmen von Digitalisierungsprojekten ist eine intelligente und nutzerorientierte, an der konkreten Herausforderung des Kunden ausgerichtete Lösung. Das bedeutet: Digitalisierungsprojekte sind keine IT-Projekte, sondern Projekte des federführenden Fachbereichs mit Unterstützung der IT. Weitere zentrale Erfolgsfaktoren sind eine agile Projektvorgehensweise sowie Schnelligkeit und Flexibilität. HR-Bereiche zu digitalisieren bedeutet nicht nur die Einführung neuer Technologien, sondern vielmehr Organisation, Kultur und Kommunikation zu verändern.

im Solche Projekte sind mit Aufwand und Risiken verbunden. Warum sollte sich das Personalmanagement dennoch auf den Digitalisierungspfad begeben?

CHRISTIAN BAIER: Der Personalbereich muss dem starken Wettbewerb um qualifizierte und talentierte Mitarbeiter standhalten und gleichzeitig eine Antwort auf die immer stärker voranschreitende Digitalisierung finden. Digitalisierung bietet dem Unternehmensbereich Personal die Chance, sich

zu einer mehrwertorientierten HR-Organisation zu entwickeln und sich als Partner der Transformation zu profilieren. Digitalisierung ist ein fortschreitender Prozess, in dem HR nicht abgehängt werden darf.

im Sie haben die Deutsche Bank bei der Einführung einer App für die interne Stellensuche beraten. Worum ging es dabei?

CHRISTIAN BAIER: Da sich die Bank neu ausrichtet, fallen in einzelnen Geschäftsbereichen Stellen weg, in anderen hingegen entstehen neue Positionen. Für diese Bereiche möchte die Bank möglichst schnell geeignete interne Kandidaten finden. Vor diesem Hintergrund soll die interne Mobilität der Mitarbeiter in der Bank gefördert werden, um die kostspielige und zeitaufwendige Suche nach externen Kandidaten zu vermeiden. Mit der neuen App können die Mitarbeiter der Deutschen Bank nun einfacher, umfassender und effizienter Jobangebote finden und sich darauf bewerben. Die App konnte einen spürbaren Mehrwert für die interne Mobilität der Bank erzielen und hat somit den Personalbereich in die Position gebracht, als Partner des Vorstands zu agieren und zur Umsetzung der Konzernstrategie beizutragen sowie den Wandel der Bank zu beschleunigen. Außerdem präsentiert sich die Deutsche Bank dadurch auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver und

innovativer Arbeitgeber. Eine besondere Herausforderung des Projekts waren die knappen Zeitvorgaben und Ressourcen, die sich aufgrund der begrenzten Kapazitäten der Restrukturierungsphase ergeben haben.

m *Das Management sitzt derzeit oft zwischen Baum und Borke: Realisiert man interne Projekte nach den Methoden des klassischen Projektmanagements, dauert die Entwicklung und Implementierung häufig sehr lange, die Ergebnisse sind oft wenig innovativ. Agiles Vorgehen hingegen überfordert etablierte, lang eingefahrene Teams. Wie bewältigt man die Gratwanderung zwischen diesen beiden Gegensätzen?*

CHRISTIAN BAIER: Für die erfolgreiche Entwicklung der App war von Anfang an ein Zusammenwirken von agilem und klassischem Projektmanagement entscheidend. Für das Gesamtprojekt, also für den konkreten Rahmen der „Agilen Box“, wurden die Ziele und die Projektplanung sowie der Business Case nach einem klassischen Projektmanagement-Ansatz definiert. Der agile Teil des Projekts bestand aus zwei wesentlichen Phasen: der Konzeptions- und Designphase sowie der Entwicklungs- und Implementierungsphase. Beide Phasen wurden agil in einem kleinen, flexiblen Team in sogenannten Sprints schnell durchgeführt. In der ersten Phase wurde die Strategie und das konkrete Konzept der App erarbeitet. Die zweite Phase des Projekts, die Entwicklungs- und Implementierungsphase, wurde in fünf iterativen Sprints durchgeführt. Nach jedem Entwicklungsabschnitt wurde das Zwischenergebnis – ein neues Stück bereits funktionierende und nutzbare Software – präsentiert und mit den Anforderungen verglichen. In der Praxis muss es also nicht immer gleich die agile Revolution sein. Dennoch: Was sich an dieser Stelle möglicherweise leicht und problemlos anhört, kostete alle Beteiligten viel Kraft, Zeit und Nerven.

m *Ein interner Stellenmarkt bietet sich für große Unternehmen an, zumal wenn sie sich in der Umstrukturierung befinden. Branchen wie die Immobilienwirtschaft sind von mittelständischen Marktteilnehmern geprägt. Welche Handlungsfelder des Personalmanagements eignen sich dort für Digitalisierungsprojekte?*

CHRISTIAN BAIER: Grundsätzlich reicht das Angebot an Digitalisierungsthemen von der Implementierung einer vollumfänglichen Human-Capital-Lösung mit einheitlichem Backend bis zur Digitalisierung von einzelnen HR-Kern- und -Unterstützungsprozessen. Zum Beispiel bietet der HR-Kernprozess

CHRISTIAN BAIER (36) ist Partner bei der Managementberatung 4C Group AG und leitet den Standort Düsseldorf. Er ist verantwortlich für den Bereich HR Management mit den Beratungsschwerpunkten HR Strategie, Organisationsentwicklung, Strategisches Personalmanagement, HR Digitalisierung, Transformations- und Changemanagement.

Er leitete auf der Beraterseite die Entwicklung der App „Jobs in your pocket“ für die Deutsche Bank. Mit der App können Mitarbeiter der Bank über ihr Smartphone von der Deutschen Bank ausgeschriebene passende Stellen finden. Im ersten Schritt laden die Mitarbeiter dazu ihren Lebenslauf in der App hoch. Mithilfe von semantischer Technologie und künstlicher Intelligenz werden die Daten des Lebenslaufs ausgelesen und entsprechenden Kategorien, wie zum Beispiel Berufserfahrung oder Kompetenzen, zugeordnet. Anschließend kann der jeweilige Mitarbeiter nach einem neuen offenen Job innerhalb der Bank suchen, entweder per Freitextsuche oder profilbasiert.

Personalbeschaffung von der Suche bis zum Onboarding zahlreiche Digitalisierungsoptionen. Auch die Personaladministration lässt sich durch Employee-Self-Service Lösungen digitalisieren. Beispiele könnten die Krankmeldung via Smartphone oder die Zeiterfassung sein. Entscheidend ist immer nur, dass Digitalisierungsvorhaben an einer konkreten Herausforderung und dem Nutzen des Users ausgerichtet sind.

m *Welches IT-Know-how müssen die Personalabteilungen selbst mitbringen?*

CHRISTIAN BAIER: Die tatsächliche technologische Umsetzung in Digitalisierungsprojekten erfolgt in der Regel auch weiterhin durch die entsprechenden IT-Abteilungen der Unternehmen, weshalb tiefgreifende Kenntnisse nicht nötig sind. Bedeutend ist vielmehr die Schnittstelle zwischen IT und HR sowie ein regelmäßiger und enger Austausch. Dabei ist ein grundlegendes digitales Mindset sowie ein Gespür für die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer der digitalen Lösungen auch auf Seite der Personalabteilungen eine notwendige Voraussetzung. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE CHRISTOF HARDEBUSCH.