

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

05 2017

INKLUSIVE
SONDERHEFT:
Auslands-
entsendung



HR-GEHÄLTER 2017 Verdienen Sie genug?

+++ **Special:** BGM +++ **Interview:** Margret Suckale verlässt BASF +++
Jobsuche per App: Case Study Deutsche Bank +++ **Studie:** Was Entwickler wollen



05

Per App zur internen Karriere

Die Deutsche Bank ist in Bewegung. Um die Neuausrichtung zu meistern, zählt es mehr denn je, das Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen und ihnen Perspektiven zu bieten. Die Lösung: eine selbstentwickelte App für die interne Stellensuche.



► Der Wettbewerb um Talente und kluge Köpfe ist längst entbrannt. Unternehmen müssen sich bei ihren Mitarbeitern als gute Arbeitgeber empfehlen und ihnen eine Perspektive geben. Für die Deutsche Bank wird es deshalb wichtiger, die Karrieren der Mitarbeiter zu fördern und ihr Wissen und ihre Erfahrung in der Bank zu halten. Da sich die Bank neu ausrichtet, fallen in einzelnen Geschäftsbereichen Stellen weg, in anderen hingegen entstehen neue Positionen, weil sie wachsen. 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 – jedenfalls dort, wo dies sinnvoll ist. Die Bank hat deshalb in eine neue Technik investiert, die ihre Mitarbeiter bei der internen Stellensuche und der persönlichen Karriereentwicklung gezielter unterstützt. Die Vorgabe: Die neue Technik sollte digital, modern und nutzerorientiert sein. Das Ergebnis ist eine profilbasierte Jobsuche per App für 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.

Profilbasierte Jobsuche per App

Die Vision der Personalabteilung für die APP lautete: „Jobs in your pocket – Finde passende Jobs innerhalb des Konzerns und bewirb Dich mit nur wenigen Klicks.“ Die neue App bietet den Mitarbeitern der Bank eine mobile, profilbasierte interne Jobsuche, sodass sie auch über ihr Smartphone und nicht nur über den Bank-PC an ihrem Arbeitsplatz passende Stellen finden können. App und Desktop-Version sind synchronisiert und greifen auf die gleichen Daten zu. Die Mitarbeiter können also selbst entscheiden, wann und auf welchem Gerät sie ihre Suche starten, unterbrechen und wieder fortführen.

In einem ersten Schritt laden sie ihren Lebenslauf hoch oder erstellen ihn manuell. 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.

Die App bietet die gewohnten Funktionen, also eine zielgenaue aktive Stellensuche anhand interner Filter wie beispielsweise Bereich, Ort, Berufskategorie und interner Titel des Mitarbeiters. Bei der profilbasierten Suche vergleicht ein Algorithmus die persönlichen Kompetenzen aus dem Lebenslauf des Suchenden mit den Anfor-

Deutsche Bank

CASE STUDY

Die Deutsche Bank AG bietet Finanzdienstleistungen an, vom Zahlungsverkehr und dem Kreditgeschäft über die Vermögensverwaltung bis hin zum Kapitalmarktgeschäft und dem Beratungs- und Finanzierungsgeschäft für Unternehmen. Ihre Kunden sind Privatkunden, mittelständische Unternehmen, Konzerne, die öffentliche Hand und institutionelle Anleger. Die Universalbank ist das nach Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl größte deutsche Kreditinstitut. Sie hat in Europa eine starke Marktposition und ist in Amerika und der Region Asien-Pazifik maßgeblich vertreten. Ende 2016 beschäftigte die Bank rund 100 000 Mitarbeiter.



Foto: Deutsche Bank

derungen der ausgeschriebenen Stelle und zeigt an, wie weit beide übereinstimmen. So werden ihm passgenau jene Jobs vorgeschlagen, die mit seinem Profil übereinstimmen. Der Mitarbeiter kann seine Suchkriterien auch verändern und unterschiedliche Suchanfragen speichern.

Stellen an Kollegen weiterempfehlen

Die Suchergebnisse werden dem Benutzer in einer Liste angezeigt, die individuell sortiert werden kann. So erhält er einen schnellen Überblick über offene Positionen unter Angabe von internem Titel, Hierarchielevel, Ort und Grad der Übereinstimmung. Der Mitarbeiter kann sich nun direkt mit seinen gespeicherten Daten bewerben. Er kann aber auch alle für ihn interessanten Stellen mit nur einem Klick unter den Favoriten speichern. Darüber hinaus hat er die Möglichkeit, die aufgelisteten Stellenbeschreibungen Kollegen weiterzuempfehlen. Somit erfüllt die Bank die Erwartungen ihrer Mitarbeiter, die in ihrem privaten Umfeld schon seit Jahren mobile Anwendungen nutzen. Bereits im Jahr 2020 werden nach jüngsten Schätzungen einer Studie von Pricewaterhouse Coopers rund 50 Prozent der Arbeitskräfte

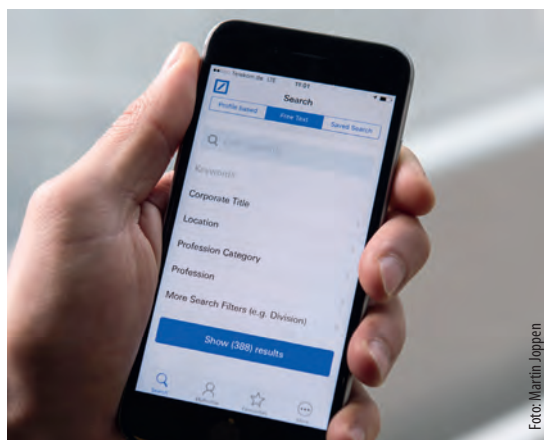
Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Knappe Zeitvorgabe und Ressourcen:** Begrenzte Kapazitäten aufgrund der Restrukturierungsphase der Bank; im Projekt gab es kaum Möglichkeiten, den ambitionierten Zeitplan von nur vier Monaten zu verlängern. Die Zeitplanung war aufgrund der strategischen Bedeutung des Projekts für die Restrukturierung quasi vorgegeben, dadurch bestand kaum zeitliche Flexibilität.
- **Komplexität der IT-Struktur:** Komplexe IT-Strukturen und Schnittstellen sind trotz einer Analyse nicht immer im Vorfeld erkennbar und können daher zu Verzögerungen im Projektverlauf führen.
- **Interessensgruppen- und Projektmanagement:** Eine Herausforderung in Projekten ist das Zusammenspiel unterschiedlicher Beteiligter und deren Einzelinteressen im Projekt – vom IT-Entwickler bis zum Senior Management. Wichtig war ferner eine Mischung aus agilem und klassischem Projektmanagement: In der Praxis muss es nicht immer gleich die agile Revolution sein, vielmehr macht eine kluge Kombination aus agilem und klassischem Projektvorgehen den Unterschied.

UNTERM STRICH Welche konkreten Ergebnisse hat das Projekt gebracht?

- Die Deutsche Bank präsentiert sich als innovativer Arbeitgeber.
- Der Personalbereich positioniert sich als wichtiger Partner des Vorstands, um die Konzernstrategie umzusetzen und den Wandel der Bank zu beschleunigen.
- Die Mitarbeiter haben künftig eine digitale, mobile und effiziente Möglichkeit, intern neue Jobs zu finden.
- Die App macht den Mitarbeitern Lust auf weitere neue digitale Angebote.



Klare Benutzeroberfläche: Die Suchmaske der App bietet verschiedene Filtermöglichkeiten an.

Foto: Martin Joppen

Das Zusammenspiel von klassischem Projektmanagement und agilem Vorgehen war ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt.

weltweit Millennials sein – eine Generation, für die die Nutzung digitaler Anwendungen in allen Lebensbereichen selbstverständlich ist. Zudem bietet eine App den Mitarbeitern die Freiheit, sich jederzeit und überall auf die Suche nach internen Jobs zu begeben. In Zeiten von Großraumbüros und übervollen Terminkalendern ist dies ein großer Vorteil.

Agiles und klassisches Projektmanagement

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: erstens der Konzeptions- und Designphase, zweitens der Entwicklungs- und Implementierungsphase. Beide Phasen wurden agil in einem

kleinen, flexiblen Team in sogenannten Sprints und enorm schnell durchgeführt.

In der ersten Phase erarbeitete ein Team aus Vertretern des Personalbereichs, der IT und Digitalisierungsexperten die Strategie und das konkrete Konzept der App. Die Teilnehmer wandten moderne Methoden wie das Businessmodell Canvas zur Erstellung und Validierung des Geschäftsmodells der App sowie das Kano-Modell an. Sie identifizierten die Bedürfnisse der Mitarbeiter bei ihrer Jobsuche anhand detailliert definierter Personae und User Stories. Innerhalb von zwei Wochen erarbeitete das Team dann einen webbasierten Prototyp.

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 in zahlreichen Runden von allen Schlüsselpartnern mit den Anforderungen verglichen. Parallel bereitete der Fachbereich das Marketing und die Kommunikation der App vor. Da es sich um die erste interne App für den Personalbereich handelt, hat man sich im Projektteam dafür entschieden, die App nach und nach einzuführen, was allgemein als Friends-and-Family-Rollout bekannt ist. Dabei werden zunächst ausgewählte Nutzergruppen über den Start informiert, bis dann nach und nach die Freischaltung aller Mitarbeiter erfolgt.

Spürbarer Mehrwert für die Mitarbeiter und HR

Das sorgfältig aufeinander abgestimmte Zusammenspiel von klassischem Projektmanagement und agilem Vorgehen war ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt. 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. Denn bei aller Begeisterung für die digitale Transformation ist es nach wie vor jeder Einzelne, der überzeugt und mitgenommen werden muss, wenn die Umsetzung erfolgreich sein soll. Ein Schlüsselfaktor dafür ist, definierte Zielgruppen sowie die Führung des Personalbereichs regelmäßig einzubinden und zu informieren. So lassen sich die Zwischenergebnisse kritisch und konstruktiv überprüfen und am konkreten Nutzen für den Endverbraucher ausrichten.

Mit der neuen App können die Mitarbeiter der Deutschen Bank nun viel einfacher und umfassender Jobangebote finden und sich darauf bewerben. Die App schafft die nötige Transparenz, lässt sich einfach bedienen und ist eine zeitgemäße Antwort der Bank auf die digitale Herausforderung für den Personalbereich eines Unternehmens, das sich derzeit besonders schnell und drastisch wandelt. ■

AUTOREN



Bernd Kirchner, Head of HR Access Channels, HR Portal and HR Service Line, Deutsche Bank AG, Frankfurt a. M., bernd-a.kirchner@db.com



Christian Baier, Manager, Managementberatung 4C GROUP AG, Düsseldorf, christian.baier@4cgroup.com

AUTOREN



CHRISTIAN BAIER

Diplom Kaufmann

Manager 4C GROUP AG
christian.baier@4cgroup.com
+49 173 346 58 79

„Unternehmen/Fachbereiche zu digitalisieren bedeutet nicht nur, neue Technologien einzuführen, sondern vielmehr Organisation, Kultur und Kommunikation zu verändern.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ HR Digitalisierung
- _ HR Restrukturierung
- _ Strategisches Personalmanagement
- _ HR Organisationsentwicklung
- _ Transformations- und Changemanagement



BERND KIRCHNER

Diplom Betriebswirt (FH)

Head of HR Access Channels, HR Portal and HR Service Line, Deutsche Bank AG
bernd-a.kirchner@db.com

„Das Zusammenspiel von klassischem Projektmanagement und agilem Vorgehen war ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt.“

Themenschwerpunkte:

- _ HR Access Channels
- _ HR Transformation
- _ HR Prozesse und Systeme
- _ HR Digitalisierung

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

4C GROUP AG

Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen 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 fokussiert sich fachlich auf die Bereiche CFO und CIO Office, Business Transformation, Restrukturierung, Digitalisierung und Regulatory Management – unsere fachliche DNA, die wir seit mehr als 20 Jahren kontinuierlich ausbauen.

Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, Healthcare, Manufacturing, Technology und Services & Commerce aktiv sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darun-ter 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.

UNSERE HR-EXPERTISE

Unser breites HR Leistungsspektrum deckt Themenfelder von der Strategie bis zur Umsetzung ab.

Innovation und Geschäftsentwicklung



- _ HR Strategie
- _ HR Reorganisation/
Restrukturierungsmanagement
- _ Workforce Management/Reward
- _ Innovationsmanagement

Performance Management



- _ Management Information/People Analytics
- _ HR Big Data Management
- _ HR Steuerungsinstrumente
- _ Personal-/kostenplanung

Organisations- und Performancesteigerung



- _ HR Divisions-/Produktentwicklung
- _ Geschäftsprozessoptimierung
- _ Anreizsysteme/Vergütungsmodelle
- _ HR Steuerungsprozesse
- _ Risiko-/Compliance Management

Digitalisierung



- _ HR Digitalisierung
- _ Human Capital Management (HCM) Systems
- _ Digitale Transformation

Business Transformation



- _ Project Governance
- _ Change Management
- _ Implementierung



Mitglied im DIN-Normenausschuss „Personalmanagement“



International Organization for Standardization