



Auch kleine Schritte führen zum Ziel

Warum sich punktuelle Digitalisierung lohnt

Kleine und mittlere Unternehmen fühlen sich unter Druck gesetzt: Digitalisierung ist seit der Coronapandemie kein Nice-to-have, sondern ein Must-have. Sie stellen sich die Frage: Bin ich digital genug, um in meiner Branche Schritt zu halten? Vor allem im Hinblick auf den Fachkräftemangel. In Zeiten, in denen Know-how das größte Kapital eines jeden Unternehmens ist, ist vor allem die Personalabteilung gefordert. Doch ist die einzige Lösung, alles Analoge über den Haufen zu werfen und so schnell wie möglich hinter sich zu lassen? Die Antwort lautet: nein. Häufig lohnt es sich für Unternehmen, die Stellschrauben zu digitalisieren, die im Alltag bremsen.

GUT DURCHDACHT IST HALB UMGESETZT

Doch bevor Unternehmen mit der Digitalisierung ihres Personalwesens ins Detail gehen, sollten sie sich übergeordnete Fragen stellen. Denn: Die Digitalisierung bringt nicht nur Chancen, sondern auch vermeintliche Gefahren mit sich. Digitalisierung ist komplex. Komplexität führt dazu, dass Unternehmen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Gleichzeitig wollen sie aber alles so schnell wie möglich transformieren. Die gute Nachricht: Es muss nicht immer ein Rundumschlag sein. Auch kleine digitale Veränderungen bewirken eine große Effizienzsteigerung. Doch wo anfangen?

Um einen Überblick zu bekommen und die Digitalisierung strukturiert anzugehen, können sich Unternehmen folgende grundsätzliche Fragen stellen:

1. Was bedeutet „Digitalisierung“ konkret für das Unternehmen?

- Wo bringen digitale Prozesse einen echten Mehrwert?
- Welche Prozesse fressen aktuell viel Zeit und kosten Ressourcen?

2. Wie verbessern neue Technologien das Geschäft?

- Was bremst aktuell das Geschäft?
- Können die Mitarbeiter bspw. nicht reibungslos remote arbeiten?
- Gibt es noch Prozesse, die ans Büro gebunden sind?

3. Was macht digitale Innovation heute und in Zukunft aus?

- Welche digitalen Trends lassen sich heute schon voraussagen und wie kann das Unternehmen schon heute auf sie reagieren?
- Wie kann der Betrieb von Partnern und Marktbegleitern lernen?

4. Wie baut das Unternehmen eine digitalaffine Kultur auf?

- Wie ist die Altersstruktur des Unternehmens?
- Sind die Mitarbeiter bereits digitalaffin?
- Falls nicht: Welche Faktoren erhöhen die Akzeptanz und Motivation für die Umstellung?

5. Wie kann sich das Unternehmen bestmöglich vernetzen?

- Wie lassen sich Prozesse intern und extern möglichst gut vernetzen?
- Wie funktioniert die bestmögliche Zusammenarbeit aller Beteiligten?
- Welche digitalen Tools helfen dabei?

Haben Unternehmen diese Fragen für sich beantwortet, geht es ums Detail: An welcher Stelle hilft die Digitalisierung besonders? Eine punktuelle Umsetzung bedeutet: Unternehmen sollten genau an den Stellschrauben drehen, die für ihren Geschäftserfolg entscheidend sind und an denen sie digital eine positive Veränderung bewirken. Oft bietet die Personalabteilung einen guten ersten Ansatzpunkt. Schließlich verwaltet und gestaltet sie das Know-how der Mitarbeiter und damit das wichtigste Kapital eines Betriebs.

DANK DIGITALISIERUNG KONKURRENZFÄHIG BLEIBEN

Ein Paradebeispiel liefert das mittelständische Ingenieurbüro Mailänder Consult GmbH. Das Unternehmen hat nicht alles auf einen Schlag digitalisiert. Und das war auch gut so. Stattdessen hat Personalleiter Joachim Ernst, Mitglied der Geschäftsführung und Leitung Team EDV, an den Punkten mit besonders viel Optimierungspotenzial angesetzt.

Das Unternehmen bearbeitet große Aufträge aus dem Bereich Verkehrsinfrastruktur und Städtebau. Der Wettbewerbsdruck in der Branche ist groß. Und die Konkurrenz spekuliert ebenfalls auf beliebte Bauvorhaben, bspw. an Bahnhöfen, Bahnstrecken oder Brücken. Das Credo der Stunde lautet: Schnell sein!

Um die begehrten Projekte zu erhalten, muss das Unternehmen das eigene Leistungspotenzial gut kennen. „Wenn wir uns um öffentliche Aufträge bemühen, müssen wir bei der Bewerbung die Qualifikationen unserer Mitarbeitenden nachweisen“, beschreibt Ernst die Wettbewerbssituation. Bei 200 Angestellten ist das kein leichtes Unterfangen. Welche Fachqualifikationen haben die einzelnen Arbeitnehmer? Müsste Ernst für die Daten zentnerschwere Papierakten durchwühlen, wäre er eine Ewigkeit beschäftigt. Effizientes Arbeiten sieht anders aus.

Daher hat er sich für die Digitalisierung der Mitarbeiterdaten entschieden. „Wer über welche Qualifikationen verfügt, das kann ich gut in einer Personalwesen-Software abbilden“, sagt er und erklärt: „Für eine Beratungsgesellschaft wie uns ist eine moderne Kompetenzdatenbank unverzichtbar. Nur so kann ich schnell und lückenlos bei öffentlichen Ausschreibungen darlegen: Wir sind dem Auftrag gewachsen!“ Sucht der Personalleiter etwa eine Kraft mit der Qualifikation BIM-Koordinator, findet er diese per Mausklick. „Bei analogen Papierakten müsste ich erst einmal länger danach blättern. Wir haben viele langjährige Mitarbeitende. Dementsprechend umfangreich sind so manche Personalakten über die Jahre geworden.“

Mit der Datenbank hat Ernst nicht nur den Ist-Stand der Belegschaft auf dem Schirm. Er sieht jederzeit, wo Kompetenzen fehlen und Fortbildungsbedarf besteht. Er kann sofort darauf reagieren. „Zertifizierungen sind in unserer Branche immer nur für einen bestimmten Zeitraum gültig. Deshalb müssen wir dafür sorgen, dass unsere Mitarbeitenden die nötigen Fortbildungen turnusmäßig besuchen. Ein Ingenieur oder Architekt muss für die Kammer eine bestimmte Anzahl an Fortbildungen gemacht haben, die bepunktet werden, und insgesamt eine gewisse Anzahl an Punkten erreichen. Auch das kann ich über die Software zielsicher steuern.“ Denn im System sieht Ernst, wann seine Mitarbeiter welche Fortbildungen auffrischen müssen. Er informiert die Angestellten im selben Atemzug über ihren Weiterbildungsbedarf. Das erleichtert das Management enorm. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass auch in Zukunft alle nötigen Qualifikationen im Haus vorhanden sind. Das Ingenieurbüro hat mit dem Einsatz der Personalmanagement-Software nur einen Teilbereich von vielen auf digitale Füße gestellt, doch das auf äußerst effektive Weise. Für das Unternehmen ist es essenziell, große Aufträge der Baubranche an Land zu ziehen, um wettbewerbsfähig zu sein. Dafür muss die Firma im Detail wissen, ob sie das nötige Know-how für die jeweilige Ausschreibung im Haus hat und dieses auch nachweisen.

ANDERE DIGITALE STELLSCHRAUBEN

Aber nicht immer geht es in der Personalarbeit darum, Aufträge an Land zu ziehen. Betriebe haben häufig viel grundlegendere Sorgen. Ihnen fehlt die Zeit für strategische Personalarbeit, denn papiergebundene Prozesse binden ihre Kapazitäten. Das ist herausfordernd, besonders in Zeiten des „War for Talents“. Wie unterschiedlich die Bedürfnisse und Lösungen in Sachen Digitalisierung aussehen, zeigen die folgenden fiktiven Beispiele.

DIE FOLGEN DES FACHKRÄFTEMANGELS ABFANGEN

Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht darüber klagt: Der Fachkräftemangel verursacht große Probleme in fast jeder Branche. Umso wichtiger, die wenigen vorhandenen Mitarbeiter nicht mit Routinetätigkeiten zu belasten, sondern Zeit für die profitableren Dinge des Geschäftsalltags zu schaffen. Dabei stößt die Digitalisierung häufig auf offene Ohren bei den Beschäftigten, denn die wenigsten werden meist monotone Standardaufgaben vermissen. Das fiktive Unternehmen Tarda bspw. hat nur eine Fachkraft, Ricarda Fuchs, in der Personalabteilung. Zwei weitere Stellen sind vakant. Arbeitsabläufe, die Fuchs besonders viel Zeit kosten, soll folglich die Digitalisierung übernehmen.

Ein Beispiel dafür ist der Urlaubsantrag. Er frisst auf herkömmlichem Weg insgesamt ca. 20 Minuten Bearbeitungszeit des Angestellten, der Führungskraft und der Fachkraft Frau Fuchs. Durch die Digitalisierung des Prozesses sinkt der Aufwand: Mitarbeiter beantragen ihren Urlaub flexibel über ein Selfservice-Portal. Der Vorgesetzte gibt den Urlaub im gleichen Programm frei. Gleichzeitig aktualisiert das System das Urlaubskonto und hinterlegt die Absenzen im Kalender. Sowohl Mitarbeiter als auch Arbeitgeber haben so jederzeit einen Überblick über anstehende Abwesenheiten. Und Fuchs spielt im ganzen Prozess keine Rolle mehr. Sie kann sich auf andere Tätigkeiten konzentrieren.

Ebenfalls aufwendig, aber nötig: Das gleiche Dokument zeitgleich für mehrere Kollegen ausstellen, z. B. für die jährliche Mitarbeiterunterweisung. Jedes Jahr kommt der Brandschutzexperte ins Haus und unterrichtet alle Angestellten. Danach erhält jeder Anwesende eine Teilnahmebestätigung. Muss Fuchs alle Dokumente von Hand ausfüllen, verliert sie jede Menge Zeit. Ist eine Personalsoftware im Einsatz, speichert Fuchs Mitarbeiterinformationen in einer digitalen Personalakte. So sucht sie die entsprechende Vorlage für die Schulung heraus und befüllt sie mit den mitarbeiterbezogenen Informationen aus der Datenbank. Per Mausklick hinterlegt sie die Dokumente in der persönlichen Akte des jeweiligen Mitarbeiters. So findet sie auch in Zukunft mit wenigen Klicks die Unterlagen wieder.

Kleine digitalisierte Schritte bewirken hier schon Großes: Im Beispiel gehen die Aufgaben entweder komplett an die Belegschaft über wie beim Urlaubsantrag. Die Personalabteilung muss sich gar nicht mehr um diesen Prozess kümmern. Oder Fuchs gewinnt bei Routinetätigkeiten wie dem Ausstellen von Sammeldokumenten viel Zeit. So schaffen Unternehmen für ihre (wenigen) Fachkräfte mehr Zeit, die sie für wesentlichere Prozesse aufwenden können.

MITARBEITERBINDUNG STÄRKEN

Fachkräftemangel entgegenwirken bedeutet ebenfalls, die bestehende Belegschaft gut an das eigene Unternehmen zu binden. Das gelingt vor allem modernen Arbeitgebern, die Homeoffice und Remote Work anbieten. Auch dafür braucht es keine komplette digitale Umstellung, sondern es genügt, alle nötigen Daten zentral per Cloud oder ASP-System zur Verfügung zu stellen. So greifen Angestellte unabhängig von ihrem Standort auf ihr Arbeitsmaterial zu und arbeiten, von wo aus sie wollen. Betriebe sollten beachten, dass der Cloud-Anbieter eine verschlüsselte Verbindung zur Verfügung stellt und die Daten nach Möglichkeit auf deutschen Servern lagert.

DATENSCHUTZ GEWÄHRLEISTEN

Dem einen Unternehmen bereitet der Fachkräftemangel Bauchschmerzen, das andere klagt über die hohen Hürden beim Datenschutz. Auch hier kann die Digitalisierung punktuell helfen. Das fiktive Unternehmen Corvus GmbH arbeitet mit besonders sensiblen Daten. In der Personalabteilung hat Thomas Hutter angefangen. Er ist Quereinsteiger und sorgt sich vor allem bei der Umsetzung des korrekten Datenschutzes. Denn Fehler in diesem Bereich können für das Unternehmen schnell teuer werden. Auch hier bietet die Digitalisierung Unterstützung. Was einst der Schlüssel zum Aktenarchiv war, ist heute ein Programm mit entsprechenden Zugriffsrechten – sicherer und komfortabler als die analoge Variante. Hutter legt von Anfang an in der Software fest: Wer darf auf welche Dokumente zugreifen oder sie bearbeiten? Und wie lange? So sind sensible Daten vor dem Zugriff Unbefugter stets geschützt.

INDIVIDUELLE UMSETZUNG VON DIGITALISIERUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Die fiktiven Beispiele zeigen: Jedes Unternehmen findet selbst den passenden Schlüssel zu seiner punktuellen digitalen Lösung. Im Umkehrschluss bedeutet das: Jedes Unternehmen findet auch ganz eigene Antworten auf die eingangs aufgezeigten Fragen.

Das Ingenieurbüro entschied für sich, dass der größte digitale Mehrwert darin besteht, Mitarbeiterkompetenzen schnell aufzufinden. Und deshalb genau an dieser Stelle zu digitalisieren. Der Aufwand hat sich gelohnt: Das mittelständische Unternehmen sicherte dadurch seine Konkurrenzfähigkeit.

Für das fiktive Unternehmen Tarda spielte die Digitalisierung vor allem beim Fachkräftemangel eine Rolle. Entscheidend war, bestehende Prozesse zu hinterfragen und zeitfressende Routinetätigkeiten in die Wüste zu schicken. Genau das gelang Tarda bspw. beim Urlaubsantrag oder beim Erstellen von Sammeldokumenten.

Andere Unternehmen denken z. B. verstärkt an die digitale Zukunft. Dafür ist es wichtig, dass sie heute schon bei der Wahl der digitalen Tools ihre eigenen Entwicklungen im Blick behalten. Das heißt konkret: Die ausgewählte Software sollte bei Bedarf modular erweiterbar sein. Das Beispiel der Firma Tarda zeigt: Entscheidet sich das Unternehmen für eine digitale Urlaubs- und Fehlzeitenverwaltung, verweist es zwar Zettel und Stift in die Schranken. Aber ist das System nicht mit der Lohnsoftware gekoppelt, muss der HR-Sachbearbeiter nach wie vor händisch Urlaubstage vom einen ins andere System übertragen. Die Digitalisierung war dann an dieser Stelle zwar gut gemeint, aber schlecht gemacht. Bauen Betriebe von Anfang an auf ein modulares System, sparen sie sich später ein Konglomerat an verschiedenen Lösungen. Daher lohnt es sich, von Anfang an die Anbieter zu vergleichen und sich über Erweiterungsmöglichkeiten zu informieren.

Doch die beste Software bringt nichts, wenn der Umgang damit nicht funktioniert. Bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern ein Programm, mit dem sie effektiv und reibungslos arbeiten, steigt deren Bereitschaft gegenüber der Digitalisierung. Die Frage lautet also: Mit welcher Software kommen die Angestellten gut zurecht? Einfach ist es für sie mit übersichtlichen und klar strukturierten Benutzeroberflächen. Auch integrierte Assistenten unterstützen sie bei der Bedienung. Im Idealfall bietet der Programmhersteller Schulungsmaterialien (Seminare, Anleitungen o. Ä.), die die jeweiligen Funktionen und Handlungsschritte im Detail erklären. Ist der Anbieter mit seiner Software am Markt langjährig etabliert, können Anwender auf ein erprobtes System vertrauen.

Auch beim Stichwort Vernetzung greift die Digitalisierung Unternehmen unter die Arme. Intern entlasten Betriebe ihre HR-Abteilung, indem sich die Belegschaft beispielsweise Lohndokumente selbst durch Selfservice-Möglichkeiten herunterlädt oder Fehlzeiten einsieht. Extern wickelt das Unternehmen die Übergabe von Informationen, z. B. an den Steuerberater oder den Fiskus, dank kompatibler Schnittstellen einfach ab.

DIGITALISIERUNG IM KLEINEN MIT GROSSER WIRKUNG

Es muss also nicht alles von heute auf morgen in die digitale Welt umziehen. Doch Unternehmen sollten sich im Vorfeld Gedanken machen, an welchen Punkten sie erfolgreich mit der Digitalisierung ansetzen. So gehen sie mit der Zeit und sichern sich auch langfristig digitale Optimierungsmöglichkeiten für ihren Geschäftserfolg. ■



Christian Ruhland
Experte für digitale
HR-Prozesse bei Agenda