

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Always start with Why!</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Der vielfache Nutzen der Digitale Transformation	3
1.2.1	Gesteigerter Beitrag der HR durch die Digitale Transformation	3
1.2.1.1	Neue HR-Produkte	4
1.2.1.2	Gesteigerte HR-Qualität	4
1.2.1.3	Reduzierter Aufwand in der HR-Administration	5
1.2.2	Der Fachkräftemangel	6
1.2.3	Erwartung der Kunden in Bezug auf die Digitale Transformation	7
1.2.3.1	Externe Kunden	7
1.2.3.2	Interne Kunden	8
1.3	Die Aufgaben der HR verändern sich	8
1.3.1	Hygienfaktoren und Motivatoren in der HR-Arbeit	9
1.3.2	Die Wandlung der HR-Abteilung: Von der Verwalterin zur Gestalterin	10

1.3.3	Den Kunden (wieder) in den Mittelpunkt stellen	11
Literatur		12
<b>2</b>	<b>Die Digitale Transformation verstehen</b>	15
2.1	Digitalisierung versus Digitale Transformation	15
2.2	Die Digitale Transformation der HR	17
2.3	Kein Halt vor der Aufbauorganisation	18
2.4	Die Technologie	19
2.4.1	Der technische Fortschritt	19
2.4.2	Evolutionäre versus disruptive Innovation	20
2.4.3	Technologietrends	21
2.4.3.1	Mobiles Internet und 5G	21
2.4.3.2	Cloud Computing	21
2.4.3.3	Robotic Process Automation (RPA)	22
2.4.3.4	Big Data	22
2.4.3.5	Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)	23
2.4.3.6	Chatbots	26
2.4.4	Technische Umsetzung	34
Literatur		35
<b>3</b>	<b>Die Themenfelder der Digitalen Transformation der HR</b>	37
3.1	Die sechs Themenfelder der Digitalen Transformation der HR	37
3.1.1	Vision und Strategie	38
3.1.1.1	Vision: Die Zukunft der HR	38
3.1.1.2	Die HR-Strategie	39
3.1.2	Daten – Das Gold des Informationszeitalters	40
3.1.2.1	Standardisierung von Daten	40
3.1.2.2	People Analytics	41
3.1.2.3	HR-Analytics	42
3.1.3	Prozesse – Die Herrschaft der Verwaltung	42
3.1.3.1	Eine etwas andere Definition von T.E.A.M: Toll, Ein Anderer Macht's	43

3.1.3.2	Ausrichtung an den Business needs	45
3.1.3.3	Geschäftsprozessmanagement	45
3.1.3.4	Die Gestaltung von Geschäftsprozessen	46
3.1.3.5	Prozessoptimierung	46
3.1.3.6	Prozessakzeptanz	48
3.1.3.7	Erfolgsfaktoren für die Prozessakzeptanz	49
3.1.4	HR-IT-Systemlandschaft	50
3.1.4.1	Reifegrade der HR-IT- Systemlandschaft	51
3.1.4.2	Allround- versus Spezialsoftware	52
3.1.4.3	HR System Architect	53
3.1.5	Organisation: Die Aufbauorganisation	53
3.1.5.1	Warum die Organisation wichtig ist	53
3.1.5.2	Und dennoch gilt es etwas zu tun!	55
3.1.5.3	Ja, aber wie?	55
	Literatur	57

<b>4</b>	<b>Erfolgsfaktor: MENSCH</b>	<b>61</b>
4.1	Der Mensch und seine Arbeitswelt	61
4.1.1	Verhalten und Verhaltensänderung	61
4.1.2	Verantwortung	62
4.1.3	Determinanten menschlicher Leistungserbringung	63
4.1.4	Der Einfluss des individuellen Arbeitsverhaltens	64
4.1.5	„Upskilling“ HR	65
4.1.5.1	Die Qualifikation als HR Business Partner (HR BP)	65
4.1.5.2	Erweiterung der Digitalen Kompetenzen	66
4.1.6	Arbeitsverdichtung	67
4.1.7	Unternehmenskultur	68

4.1.8	Kulturwandel	68
4.1.9	Home Office & Remote Work	70
Literatur		71
<b>5</b>	<b>Die Digitale Transformation der HR erfolgreich umsetzen</b>	<b>73</b>
5.1	Die Projektmanagement-Elemente eines Veränderungsvorhabens	73
5.1.1	Mach es EINFACH!	74
5.1.1.1	Überbordende Systemlandschaften – System-Dschungel	74
5.1.1.2	Die Meister des Einfachen	75
5.1.2	Standortbestimmung	77
5.1.3	Der Auftraggeber	77
5.1.3.1	Ehrlich währt am längsten	79
5.1.3.2	Die Werbetrommel rühren, „hammer the message“	80
5.1.3.3	Beauftragung des Projekts	80
5.1.4	Festlegung der Projektziele	82
5.1.5	Sicherstellen der Ressourcen	83
5.1.6	Projektorganisation	84
5.1.6.1	Projektteam	86
5.1.6.2	Das Soundingboard	86
5.1.6.3	Die Richtigen sind die Wichtigen	86
5.1.6.4	Externe Berater	87
5.1.6.5	Product Owner wird zum Process Owner	89
5.1.6.6	Eine neue Rolle: „Usability Architect“ – Anwalt der Anwender	89
5.1.7	Systematische Projektarbeit	90
5.1.7.1	Design Thinking – Der Kunde im Mittelpunkt	90
5.1.7.2	Service Design – Dienstleistung perfektionieren	92

5.1.7.3	Service Design Thinking für die HR	92
5.1.7.4	User Journey – In den Schuhen der Anwender gehen	94
5.1.7.5	Der „Ermüdungskompromiss“	95
5.1.8	Projektstruktur und -zeitplan	95
5.1.9	Stakeholderanalyse und Stakeholdermanagement	95
	Literatur	96
	<b>Erfolgsfaktor: CHANGE MANAGEMENT</b>	97
6.1	Die Veränderung erfolgreich gestalten	97
6.1.1	Die größten Herausforderungen im Change Management	98
6.1.2	Die Digitale Transformation verändert die Arbeitsrealität der Mitarbeiter	100
6.1.3	Schaffe ein positives Umfeld für Veränderung	102
6.1.3.1	Würdige das Alte	102
6.1.3.2	Erzeuge ein positives „Momentum“	103
6.1.3.3	Sorge für Gefolgschaft	103
6.1.3.4	Mache Sinn!	104
6.1.3.5	Achte auf Erfolg und Relevanz	104
6.1.3.6	Suche den Widerstand	106
6.1.3.7	Überprüfe laufend die Veränderungsbereitschaft	107
6.1.4	Alle sind gleich, nur manche sind „gleicher“	108
6.1.5	Die Kommunikation im Change Management	108
6.1.5.1	Zielgruppengerechte Kommunikation	111
	Literatur	112

<b>7 Case Study</b>	115
7.1 Case Study: Die Einführung einer neuen HR-Software	115
7.1.1 Die „Breite und die Tiefe“ bestimmen die Veränderungsgeschwindigkeit	115
7.1.2 Die Neugestaltung der Prozesse	116
7.1.3 Überzogene Erwartungshaltungen – Es ist nur eine Software	117
7.1.4 Es ist „nur“ ein Lastenheft, kein Wunschkonzert	118
7.1.5 Die Wissenslücke	119
7.1.6 Die Einführung einer neuen HR-Software allein, ist leider zu wenig	120
7.1.7 Zu viele Wahlmöglichkeiten	121
7.1.8 Data & Integration	121
7.1.9 Arbeiten in einer vernetzten HR-Systemlandschaft	123
7.1.9.1 Wer nicht investiert, wird wenig ernten	123
7.1.9.2 Der schmale Grat der Standardisierung	124
7.1.9.3 „Gürtel und Hosenträger“	126
7.1.9.4 Training	126
7.1.9.5 Testing	127
Literatur	128
<b>8 Den Humor nicht vergessen</b>	129
8.1 Anleitung zur gescheiterten Digitalen Transformation der HR	129
8.1.1 HR: Der Nabel der Welt	130
8.1.2 Kommunikation ist der Schlüssel: Alles ist schlecht	130
8.1.3 Unterschätzen Sie die Technik: Die IT wird's schon richten!	130
8.1.4 Vermeiden Sie dringend Standardisierung!	131

8.1.5	Binden Sie Stakeholder so spät wie möglich ein!	131
8.1.6	Nur die Bahn braucht einen Fahrplan!	131
8.1.7	Konzentration auf Vieles!	132
8.1.8	Wer braucht schon Governance?	132
8.1.9	Kopieren Sie alle bestehenden Prozesse!	133
8.1.10	Unterschätzen Sie Change Management!	133
<b>9</b>	<b>Die Formel zum Erfolg!</b>	135
9.1	Die Formel zum Erfolg!	135
9.1.1	Vision	135
9.1.2	Technologie + technische Umsetzung	136
9.1.3	Organisation <sup>2</sup>	137
9.1.4	Mensch <sup>2</sup>	138
9.1.5	Change Management	138
	Literatur	139